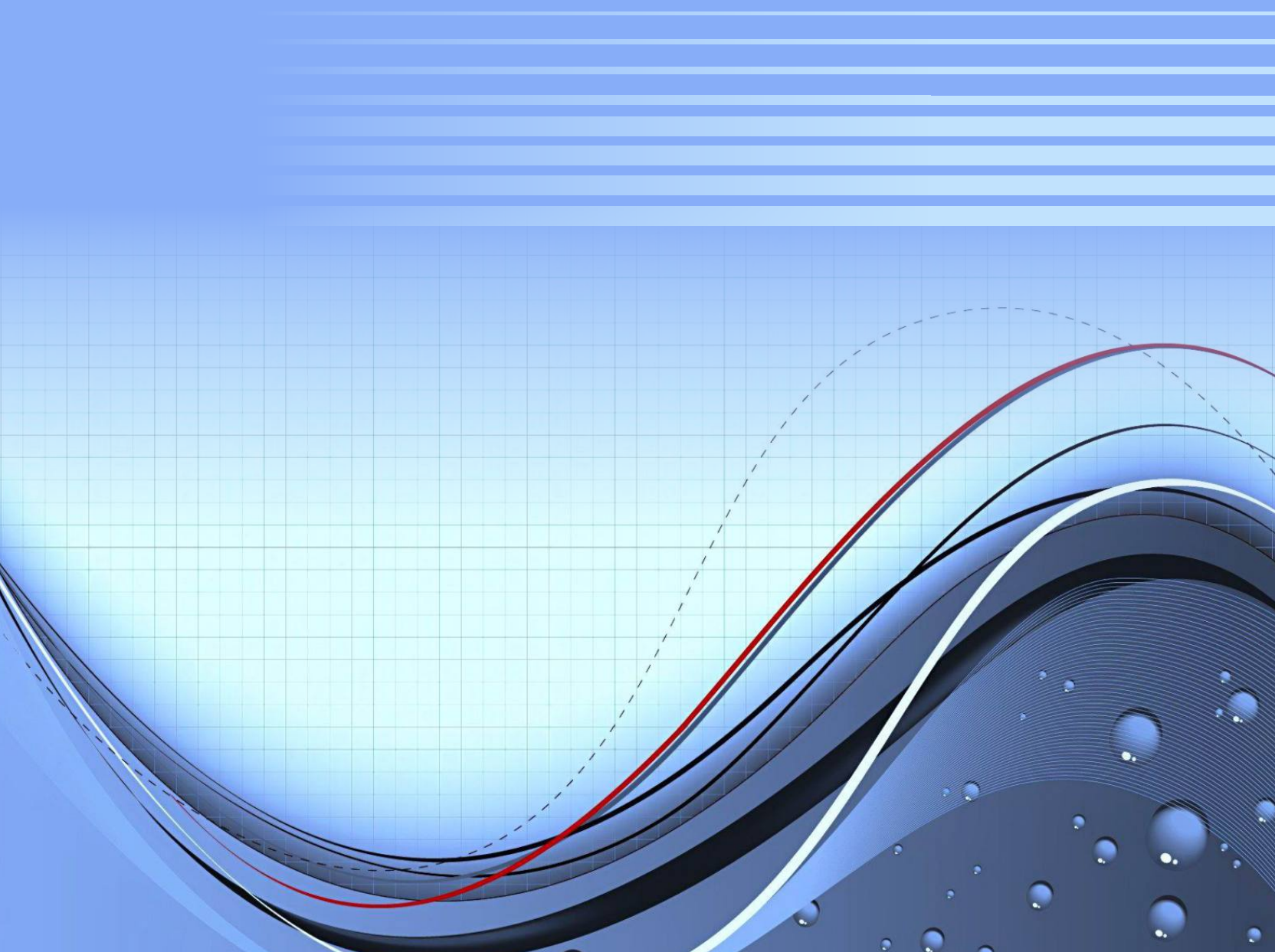


**Oana Adriana Gică**

---

---

# **PROCESUL MANAGEMENTULUI STRATEGIC ÎN ÎNTREPRINDERILE MICI ȘI MIJLOCII**



**Presa Universitară Clujeană**

**OANA ADRIANA GICĂ**

**PROCESUL MANAGEMENTULUI STRATEGIC  
ÎN ÎNTREPRINDERILE MICI ȘI MIJLOCII**



**OANA ADRIANA GICĂ**

**PROCESUL  
MANAGEMENTULUI STRATEGIC  
ÎN ÎNTREPRINDERILE  
MICI ȘI MIJLOCI**

**PRESA UNIVERSITARĂ CLUJEANĂ**

**2015**

*Referenți științifici:*

Prof. univ. dr. Mihai Naghi

Prof. univ. dr. hc. hc. hc. Gheorghe Gheorghe Ionescu

Prof. univ. dr. ing. ec. Ioan Abrudan

Prof. univ. dr. Ioan Lazăr
----------------------------

ISBN 978-973-595-863-3

© 2015 Autoarea volumului. Toate drepturile rezervate. Reproducerea integrală sau parțială a textului, prin orice mijloace, fără acordul autoarei, este interzisă și se pedepsește conform legii.

Universitatea Babeș-Bolyai  
Presa Universitară Clujeană  
Director: Codruța Săcelean  
Str. Hasdeu nr. 51  
400371 Cluj-Napoca, România  
Tel./Fax: (+40)-264-597.401  
E-mail: editura@editura.ubbcluj.ro  
<http://www.editura.ubbcluj.ro/>

# CUPRINS

Lista figurilor .....	8
Lista tabelelor.....	9
Lista graficelor .....	12
Introducere .....	13
<b>CAP. 1. PROCESUL DE MANAGEMENT STRATEGIC.....</b>	<b>15</b>
1.1. Delimitări conceptuale.....	15
1.1.1. Conceptul de strategie .....	15
1.1.2. Conceptul de planificare strategică.....	18
1.1.3. Conceptul de management strategic .....	19
1.1.4. Relația strategie - planificare strategică - management strategic .....	20
1.1.5. Planificarea și gândirea strategică .....	23
1.2. Conținutul procesului de management strategic .....	25
1.2.1. Modele de abordare ale procesului managementului strategic .....	25
1.2.2. Managementul strategic – proces dinamic .....	26
1.2.3. Modele ale procesului de management strategic .....	27
1.3. Avantajele managementului strategic .....	30
Concluzii.....	32
<b>CAP. 2. PARTICULARITĂȚILE STRATEGIEI ȘI MANAGEMENTULUI ÎN</b>	
<b>ÎNȚREPRINDERILE MICI ȘI MIJLOCII .....</b>	<b>34</b>
2.1. Rolul întreprinderilor mici și mijlocii în economie .....	34
2.2. Caracteristici distinctive ale existenței întreprinderilor mici și mijlocii .....	35
2.3. Funcțiile managementului în întreprinderile mici și mijlocii.....	38
2.3.1. Funcția de previziune - planificare .....	38
2.3.2. Funcția de organizare.....	38
2.3.3. Funcția de antrenare.....	39
2.3.4. Funcția de coordonare .....	40
2.3.5. Funcția de control – evaluare.....	40
2.4. Particularitățile strategiei și managementului strategic în IMM-uri .....	41
Concluzii.....	45
<b>CAP. 3. ANALIZA STRATEGICĂ .....</b>	<b>48</b>
3.1. Analiza mediului extern.....	48
3.1.1. Analiza mediului înconjurător general – analiza PEST.....	48
3.1.2. Analiza situației industriei și a atractivității acesteia.....	51
3.1.3. Analiza competiției.....	54
3.2. Analiza mediului intern.....	57
3.2.1. Viziunea bazată pe resurse a firmei .....	58
3.2.2. Identificarea competențelor esențiale .....	61
3.2.3. Capabilități organizaționale distinctive .....	61
3.3. Analiza SWOT.....	62
3.4. Analiza lanțului valorii .....	64
Concluzii.....	66
<b>CAP. 4. PROCESUL DE FORMULARE A STRATEGIEI.....</b>	<b>68</b>
4.1. Importanța formulării strategiei .....	68

4.2. Formularea eficientă a strategiei.....	68
4.3. Viziunea și misiunea.....	70
4.4. Obiectivele .....	72
4.5. Identificarea alternativei strategice .....	73
4.5.1. Factorii determinați ai opțiunii strategice .....	73
4.5.2. Conținutul strategiei .....	75
4.5.3. Tipologia strategiilor .....	77
4.5.3.1. Strategii la nivelul afacerilor .....	77
4.5.3.2. Strategii la nivelul firmei.....	80
Concluzii.....	89
<b>CAP. 5. IMPLEMENTAREA STRATEGIEI.....</b>	<b>93</b>
5.1. Importanța și scopul implementării strategiei.....	93
5.2. Cadrul de implementare a strategiei .....	94
5.3. Factorii cheie de succes în implementarea strategiei .....	96
5.3.1. Cultura .....	96
5.3.2. Organizația .....	97
5.3.3. Resursa umană.....	97
5.3.4. Sisteme și instrumente de control.....	98
5.4. Etapele implementării strategiei .....	99
5.4.1. Pre-implementarea.....	99
5.4.2. Organizarea efortului de implementare .....	100
5.4.3. Managementul continuu al procesului de implementare .....	101
5.4.4. Maximizarea performanțelor inter-funcționale.....	102
5.5. Gestionarea schimbărilor la nivelul firmei.....	103
5.5.1. Schimbări ale proceselor și sistemelor .....	103
5.5.2. Schimbări în cultură .....	104
5.5.3. Schimbări în structura organizațională .....	106
Concluzii.....	109
<b>CAP. 6. CONTROLUL ȘI EVALUAREA STRATEGIEI.....</b>	<b>111</b>
6.1. Controlul și evaluarea strategiei: element al procesului de management strategic .....	111
6.2. Evaluarea strategiei.....	112
6.3. Criteriile de evaluare a strategiei .....	112
6.3.1. Criterii calitative de evaluare.....	113
6.3.2. Criterii cantitative de evaluare.....	114
6.4. Modelul 7S.....	116
6.5. Controlul strategiei .....	117
6.5.1. Stabilirea standardelor .....	118
6.5.2. Măsurarea performanțelor .....	118
6.5.3. Corectarea și actualizarea programelor .....	118
6.6. Benchmarking - instrument de control strategic .....	119
6.7. Balanced Scorecard –sistem de management strategic .....	120
Concluzii.....	125
<b>CAP. 7. CERCETARE EXPLORATORIE EMPIRICĂ PRIVIND STADIUL APLICĂRII MANAGEMENTULUI STRATEGIC ÎN IMM-URILE DIN REGIUNEA NORD-VEST ȘI IMPLICAȚIILE SALE ASUPRA PERFORMANȚEI .....</b>	<b>127</b>
7.1. Metodologia cercetării .....	127

7.1.1.Problema de cercetare.....	127
7.1.2.Obiectivele cercetării.....	128
7.1.3. Metoda de cercetare și instrumentul de culegere a datelor.....	129
7.1.4. Caracteristicile eșantionului investigat.....	132
7.1.5. Metode utilizate pentru analiza datelor colectate .....	134
7.1.5.1. Testul Anova (analiza de varianță unifactorială) .....	135
7.1.5.2. Testul Hi-pătrat .....	135
7.1.5.3. Coeficientul de corelație simplă Pearson .....	136
7.1.5.4. Coeficientul de corelație a rangurilor Spearman.....	137
7.2. Rezultatele studiului empiric .....	137
7.2.1. Stadiul aplicării managementul strategic.....	137
7.2.1.1. Aspecte generale privind activitățile de planificare strategică .....	137
7.2.1.2. Activități specifice managementului strategic derulate de către IMM-uri.....	154
7.2.2. Influența planificării strategice asupra performanței IMM-urilor .....	206
Concluzii.....	209
CONCLUZII GENERALE .....	214
Limite și direcții viitoare ale cercetării .....	218
Bibliografie .....	219
ANEXE .....	227
Anexa 1. Chestionar privind stadiul activităților de planificare strategică în rândul IMM-urilor .....	227



## Lista figurilor

Fig. nr. 1.1	<i>Componentele procesului de management strategic</i> .....	22
Fig. nr. 1.2	<i>Gândirea și planificarea strategică</i> .....	24
Fig. nr. 1.3	<i>Un proces dinamic de management strategic</i> .....	29
Fig. nr. 3.1	<i>Cele cinci forțe competitive care determină profitabilitatea industriei</i> .....	54
Fig. nr. 3.2	<i>Avantajul competitiv de durată și viziunea privind resursele</i> .....	60
Fig. nr. 3.3	<i>Matricea „Amenințări, Oportunități, Puncte forte, Puncte slabe”</i> .....	63
Fig. nr. 3.4	<i>Lanțul valorii</i> .....	65
Fig. nr. 4.1	<i>Conținutul strategiei - legătura între idei și acțiune</i> .....	75
Fig. nr. 5.1	<i>Implementarea strategiei - element al managementului strategic</i> .....	94
Fig. nr. 5.2	<i>Aspecte administrative în implementarea strategiei</i> .....	95
Fig. nr. 5.3	<i>Etapele implementării strategiei</i> .....	99
Fig. nr. 6.1	<i>Procesul de evaluare și control</i> .....	111
Fig. nr. 6.2	<i>Criterii de evaluare a strategiei</i> .....	115
Fig. nr. 6.3	<i>Modelul 7S (McKinsey) pentru evaluarea strategiei</i> .....	117
Fig. nr. 6.4	<i>Balanced Scorecard- cadru de acțiune strategică</i> .....	121
Fig. nr. 7.1	<i>O reprezentare a ipotezelor privind legătura planificare strategică-performanță</i> ....	206

## Lista tabelelor

Tabel 2.1 <i>Definirea IMM-urilor</i> .....	34
Tabel 3.1 <i>Elementele principale ale analizei PEST</i> .....	50
Tabel 7.1 <i>Structura eșantionului în funcție de domeniul de activitate și dimensiunea firmei</i> .....	133
Tabel 7.2 <i>Derularea activităților de planificare în cadrul IMM-urilor în funcție de caracteristicile firmelor</i> .....	138
Tabel 7.3 <i>Legătura dintre caracteristicile IMM-urilor și desfășurarea activităților de planificare</i> .....	139
Tabel 7.4 <i>Elaborarea planurilor strategice într-o formă scrisă în funcție de caracteristicile firmelor</i> .....	140
Tabel 7.5 <i>Legătura dintre caracteristicile IMM-urilor și elaborarea într-o formă scrisă a planurilor strategice</i> .....	141
Tabel 7.6 <i>Orizontul de timp al planurilor strategice în funcție de caracteristicile firmelor</i> .....	142
Tabel 7.7 <i>Legătura dintre caracteristicile IMM-urilor și orizontul de timp al planurilor</i> .....	143
Tabel 7.8 <i>Legătura între domeniul de activitate și orizontul de timp al planurilor</i> .....	143
Tabel 7.9 <i>Intervalul de timp al utilizării planurilor scrise</i> .....	144
Tabel 7.10 <i>Experiența medie în utilizarea planurilor scrise în funcție de domeniul de activitate</i>	144
Tabel 7.11 <i>Experiența în utilizarea planurilor scrise în funcție de caracteristicile firmelor</i> .....	145
Tabel 7.12 <i>Legătura dintre experiența în utilizarea planurilor scrise și caracteristicile firmelor</i>	145
Tabel 7.13 <i>Implicarea consultanților în dezvoltarea planurilor strategice în funcție de caracteristicile firmelor</i> .....	146
Tabel 7.14 <i>Legătura între implicarea consultanților în dezvoltarea planurilor strategice și caracteristicile firmelor</i> .....	147
Tabel 7.15 <i>Implicarea consultanților în dezvoltarea planurilor strategice în funcție de dimensiunea firmei</i> .....	147
Tabel 7.16 <i>Corelația între indicatorul agregat al planificării strategice și caracteristicile firmelor</i> .....	148
Tabel 7.17 <i>Legătura între utilizarea unor planuri scrise și indicatorul agregat al planificării strategice</i> .....	148
Tabel 7.18 <i>Legătura între utilizarea consultanților și planificarea strategică</i> .....	148
Tabel 7.19 <i>Utilizarea instrumentelor strategice în funcție de caracteristicile firmelor (%)</i> .....	150
Tabel 7.20 <i>Corelația dintre dimensiunea firmei și utilizarea instrumentelor strategice</i> .....	151
Tabel 7.21 <i>Corelația între domeniul de activitate comerț și utilizarea scenariilor</i> .....	152
Tabel 7.22 <i>Corelația între vechimea firmei și utilizarea scenariilor</i> .....	152
Tabel 7.23 <i>Corelația între vechimea firmei și utilizarea analizei SWOT</i> .....	152
Tabel 7.24 <i>Corelația dintre domeniul de activitate și utilizarea instrumentelor strategice</i> .....	153
Tabel 7.25 <i>Utilizarea analizei SWOT în firmele mijlocii</i> .....	153
Tabel 7.26 <i>Utilizarea scenariilor în firmele mijlocii</i> .....	153
Tabel 7.27 <i>Corelația dintre vechimea firmei și utilizarea instrumentelor strategice</i> .....	154
Tabel 7.28 <i>Utilizarea analizei SWOT în microîntreprinderi</i> .....	154
Tabel 7.29 <i>Corelația dintre formularea misiunii și caracteristicile firmei</i> .....	156
Tabel 7.30 <i>Aprecierile privind misiunea și valorile firmei în funcție de domeniul de activitate</i> ..	158
Tabel 7.31 <i>Aprecierile privind misiunea și valorile firmei în funcție de dimensiune</i> .....	158
Tabel 7.32 <i>Aprecierile privind misiunea și valorile firmei în funcție de vechimea firmei</i> .....	159

Tabel 7.33 Legătura între caracteristicile firmei și gradul de cunoaștere al misiunii, al valorilor și al influenței valorilor asupra comportamentului angajaților .....	160
Tabel 7.34 Legătura între buna comunicare internă și gradul de cunoaștere al misiunii, al valorilor și al influenței valorilor asupra comportamentului angajaților .....	160
Tabel 7.35 Intensitatea legăturii dintre buna comunicare internă și gradul de cunoaștere al misiunii, al valorilor și al influenței valorilor asupra comportamentului angajaților .....	160
Tabel 7.36 Aprecierile privind obiectivele în funcție de domeniul de activitate .....	161
Tabel 7.37 Aprecierile privind obiectivele în funcție de dimensiunea firmei.....	162
Tabel 7.38 Aprecierile privind obiectivele în funcție de vechimea firmei.....	162
Tabel 7.39 Legătura dintre aprecierile privind obiectivele și caracteristicile firmei .....	163
Tabel 7.40 Legătura dintre obiectivele generale și caracteristicile firmei .....	164
Tabel 7.41 Legătura dintre obiectivele generale și dimensiunea și domeniul de activitate al firmei .....	164
Tabel 7.42 Domeniile pentru care au fost stabilite obiective în funcție de caracteristicile firmelor .....	165
Tabel 7.43 Corelația între dimensiunea firmei și obiectivele stabilite .....	166
Tabel 7.44 Corelația între domeniul de activitate și obiectivele stabilite.....	166
Tabel 7.45 Corelația între experiența firmei și obiectivele stabilite .....	167
Tabel 7.46 Legătura dintre gradul de îndeplinire al obiectivelor și caracteristicile firmei .....	169
Tabel 7.47 Factorii care influențează gradul de îndeplinire al obiectivelor firmei.....	169
Tabel 7.48 Prioritățile IMM-urilor în funcție de vechimea firmei .....	172
Tabel 7.49 Legătura dintre prioritățile IMM-urilor și vechimea firmei .....	172
Tabel 7.50 Prioritățile IMM-urilor în funcție domeniul de activitate .....	173
Tabel 7.51 Legătura dintre prioritățile IMM-urilor și domeniul de activitate .....	174
Tabel 7.52 Prioritățile IMM-urilor în funcție dimensiunea firmei.....	175
Tabel 7.53 Corelația între dimensiunea firmei și prioritățile stabilite .....	175
Tabel 7.54 Aprecierile privind punctele forte și slabe în funcție de domeniul de activitate .....	177
Tabel 7.55 Aprecierile privind punctele forte și slabe în funcție de dimensiunea firmei .....	178
Tabel 7.56 Aprecierile privind punctele forte și slabe în funcție de vechimea firmei .....	178
Tabel 7.57 Corelația dintre aprecierile privind punctele forte și slabe și caracteristicile firmei .....	179
Tabel 7.58 Factorii externi de influență în funcție de domeniul de activitate .....	180
Tabel 7.59 Factorii externi de influență în funcție de dimensiunea firmei .....	180
Tabel 7.60 Factorii externi de influență în funcție de vechimea firmei .....	181
Tabel 7.61 Corelația dintre domeniul de activitate și factorii externi de influență.....	182
Tabel 7.62 Corelația dintre dimensiunea firmei și factorii externi de influență.....	183
Tabel 7.63 Corelația dintre vechimea firmei și factorii externi de influență.....	183
Tabel 7.64 Aprecierile privind oportunitățile, amenințările, clienții și concurenții în funcție de domeniul de activitate .....	188
Tabel 7.65 Aprecierile privind oportunitățile, amenințările, clienții și concurenții în funcție de dimensiunea firmei .....	190
Tabel 7.66 Aprecierile privind oportunitățile, amenințările, clienții și concurenții în funcție de vechimea firmei .....	192
Tabel 7.67 Corelația dintre caracteristicile firmei și aprecierile privind oportunitățile, amenințările, clienții și concurenții .....	193
Tabel 7.68 Aprecierile privind procesul de selectare a strategiei în funcție de domeniul de activitate .....	195

Tabel 7.69 <i>Aprecierile privind procesul de selectare a strategiei în funcție de dimensiunea firmei</i>	195
Tabel 7.70 <i>Aprecierile privind procesul de selectare a strategiei în funcție de vechimea firmei</i>	196
Tabel 7.71 <i>Legătura dintre aprecierile privind procesul de selectare a strategiei și caracteristicile firmei</i>	196
Tabel 7.72 <i>Aprecierile privind procesul de implementare a strategiei în funcție de domeniul de activitate</i>	199
Tabel 7.73 <i>Aprecierile privind procesul de implementare a strategiei în funcție de dimensiunea firmei</i>	199
Tabel 7.74 <i>Aprecierile privind procesul de implementare a strategiei în funcție de vechimea firmei</i>	200
Tabel 7.75 <i>Legătura între procesul de implementare a strategiei și caracteristicile firmei</i>	201
Tabel 7.76 <i>Frecvența de revizuire a planurilor strategice</i>	201
Tabel 7.77 <i>Frecvența de revizuire a planurilor strategice în funcție de caracteristicile firmei</i>	202
Tabel 7.78 <i>Corelația între frecvența de revizuire a planurilor strategice și caracteristicile firmei</i>	202
Tabel 7.79 <i>Frecvența de revizuire a planurilor strategice în funcție de domeniul de activitate și dimensiunea firmei</i>	202
Tabel 7.80 <i>Aprecierile privind procesul de control-evaluare în funcție de domeniul de activitate</i>	204
Tabel 7.81 <i>Aprecierile privind procesul de control-evaluare în funcție de dimensiunea firmei</i>	204
Tabel 7.82 <i>Aprecierile privind procesul de control-evaluare în funcție de vechimea firmei</i>	205
Tabel 7.83 <i>Corelația dintre aprecierile privind procesul de control-evaluare și caracteristicile firmei</i>	205
Tabel 7.84 <i>Corelația între indicatorul agregat al planificării strategice și indicatorul agregat al performanței</i>	207
Tabel 7.85 <i>Corelația între indicatorul agregat al planificării strategice și componentele indicatorului agregat al performanței</i>	207
Tabel 7.86 <i>Corelația între indicatorul agregat al performanței și componentele indicatorului agregat al planificării strategice</i>	207
Tabel 7.87 <i>Corelația între componentele indicatorului agregat al performanței și componentele indicatorului agregat al planificării strategice</i>	208

## Lista graficelor

Grafic nr. 7.1 <i>Structura eșantionului analizat în funcție de vechimea în activitate și forma juridică</i>	133
Grafic nr. 7.2 <i>Evoluția dimensiunii firmei și a cifrei de afaceri între 2006-2009</i>	134
Grafic nr. 7.3 <i>Derularea activităților de planificare în funcție de vechimea firmei</i>	139
Grafic nr. 7.4 <i>Elaborarea planurilor strategice în formă scrisă, în funcție de dimensiunea și domeniul de activitate al firmei</i>	141
Grafic nr. 7.5 <i>Utilizarea instrumentelor strategice</i>	149
Grafic nr. 7.6 <i>Utilizarea Balanced Scorecard în IMM-uri</i>	151
Grafic nr. 7.7 <i>Existența misiunii în cadrul IMM-urilor</i>	155
Grafic nr. 7.8 <i>Gradul de cunoaștere al misiunii firmei</i>	156
Grafic nr. 7.9 <i>Gradul de cunoaștere al valorilor firmei</i>	157
Grafic nr. 7.10 <i>Influența valorilor asupra comportamentului angajaților</i>	157
Grafic nr. 7.11 <i>Gradul de cunoaștere și înțelegere a obiectivelor</i>	161
Grafic nr. 7.12 <i>Obiectivul general al firmei</i>	163
Grafic nr. 7.13 <i>Domeniile pentru care au fost stabilite obiective</i>	165
Grafic nr. 7.14 <i>Gradul de realizare al obiectivelor</i>	168
Grafic nr. 7.15 <i>Situația îndeplinirii obiectivelor în funcție de factorii de influență</i>	170
Grafic nr. 7.16 <i>Prioritățile IMM-urilor pentru viitor</i>	171
Grafic nr. 7.17 <i>Evaluarea impactului pe termen lung al punctelor forte</i>	176
Grafic nr. 7.18 <i>Stabilirea punctelor forte și slabe prin raportare la concurență</i>	177
Grafic nr. 7.19 <i>Factorii de mediu extern avuți în vedere la elaborarea planurilor</i>	179
Grafic nr. 7.20 <i>Considerarea implicațiilor pe termen lung ale oportunităților și amenințărilor</i>	184
Grafic nr. 7.21 <i>Existența unor proceduri formale pentru evaluarea oportunităților și amenințărilor</i>	184
Grafic nr. 7.22 <i>Interesul manifestat față de nevoile clienților</i>	185
Grafic nr. 7.23 <i>Percepția privind schimbarea rapidă a nevoilor clienților</i>	186
Grafic nr. 7.24 <i>Cunoașterea intențiilor strategice ale firmelor concurente</i>	186
Grafic nr. 7.25 <i>Cunoașterea caracteristicilor firmelor concurente</i>	187
Grafic nr. 7.26 <i>Percepția privind dinamica domeniului de activitate</i>	187
Grafic nr. 7.27 <i>Gradul de formalizare al procesului de selectare al strategiilor</i>	194
Grafic nr. 7.28 <i>Luarea în considerare a implicațiilor pe termen lung în procesul de selectare a strategiei</i>	194
Grafic nr. 7.29 <i>Existența etapei de implementare a strategiei</i>	197
Grafic nr. 7.30 <i>Alocarea resurselor adecvate pentru implementarea strategiei</i>	198
Grafic nr. 7.31 <i>Existența unei bune comunicări în cadrul firmei</i>	198
Grafic nr. 7.32 <i>Elaborarea de bugete pentru planurile strategice</i>	203
Grafic nr. 7.33 <i>Procesul de evaluare și revizuire a planurilor</i>	203

## Introducere

Lucrarea de față se bazează pe teza de doctorat cu tema **“procesul managementului strategic în întreprinderile mici și mijlocii”** susținută public în anul 2011 sub îndrumarea domnului profesor universitar doctor **Mihai NAGHI**. Considerăm că această temă prezintă o importanță deosebită pe de o parte datorită rolului pe care întreprinderile mici și mijlocii îl au în economia globală, iar pe de altă parte prin prisma avantajelor pe care practicarea managementului strategic îl aduce firmelor.

Într-o economie în curs de dezvoltare, cum este economia României, sectorul întreprinderilor mici și mijlocii este considerat a fi o sursă a inovării, flexibilității și dezvoltării economice. Datorită resurselor insuficiente și concurenței puternice ce caracterizează astăzi mediul economic, IMM-urile se caracterizează printr-o puternică volatilitate (în România se estimează că doar 33% supraviețuiesc celei de-a cincia aniversări și 12% ajung la cea de-a zecea). Practicarea managementului strategic, prin faptul că ajută organizația să se adapteze mediului în continuă schimbare, îmbunătățește real șansele de supraviețuire a firmelor și chiar oferă perspective de dezvoltare.

Accelerarea globalizării face ca relațiile competitive (concurențiale) dintre indivizi, afaceri, regiuni și națiuni să fie tot mai complexe și corelate indiferent de dimensiunea și de stadiul de dezvoltare a afacerii (Yamada 2004, pg. 289). Skrt și Antocic (2004, pg. 107) sunt de părere că planificarea (gândirea) strategică a devenit obligatorie pentru întreprinzători în contextul concurenței globale, schimbărilor tehnologice și a dinamicii piețelor. Antocic și Hisrich (2004, pg. 518) subliniază faptul că deciziile strategice sunt cruciale pentru asigurarea eterogenității comportamentului organizațional și a procesului de creare a valorii, fiind în același timp un mijloc important pentru generarea de valoare nouă. Delmar și Shane (2003) susțin, prin intermediul unui studiu empiric, faptul că planificarea sporește șansele de supraviețuire ale unei afaceri, îmbunătățește procesul de dezvoltare al produsului și de asemenea modul de organizare a activităților în firmele nou create.

Datorită importanței IMM-urilor, a beneficiilor planificării strategice asupra supraviețuirii și performanței firmelor și lipsei studiilor în acest sens în România, prezenta lucrare își propune promovarea planificării strategice ca bună practică pentru întreprinderile mici și mijlocii în vederea îmbunătățirii șanselor de supraviețuire și de a obține performanță.

Se pot contura două obiective fundamentale ale acestei lucrări, după cum urmează:

- 1) prezentarea stadiului activităților de planificare strategică realizate de întreprinderile mici și mijlocii din regiunea Nord-Vest, respectiv investigarea măsurii în care aceste întreprinderi realizează activități de planificare strategică;
- 2) examinarea existenței, naturii și intensității legăturilor directe și indirecte, generale și parțiale, dintre planificarea strategică, în general, și componentele acestui proces, în particular, pe de o parte, și performanța reflectată prin indicatori referitori la dinamica cifrei de afaceri, a numărului de angajați, îndeplinirea obiectivelor, pe de altă parte.

Lucrarea este structurată în șapte capitole, primele șase fiind dedicate cercetării documentară privind stadiul actual al cunoașterii în domeniul de interes al lucrării și un al șaptelea capitol destinat studiului empiric în rândul IMM-urilor din regiunea Nord-Vest cu privire la activitățile de planificare strategice pe care le desfășoară.

Primul capitol a avut ca scop realizarea unei introduceri în tema „**Procesul de management strategic**”, urmărind delimitarea conceptelor *strategie*, *planificare strategică*,

*management strategic, gândire strategică* și a relației existente între strategie, planificare strategică și management strategic și a celei dintre planificare și gândirea strategică. De asemenea sunt abordate celor trei modele de abordare a managementului strategic (*antreprenorială, adaptivă, planificată*) și caracterul dinamic al procesului de management strategic. Capitolul se încheie cu prezentarea unor modele de procese de management strategic întâlnite în literatura de specialitate și a avantajelor adoptării managementului strategic.

Cel de-al doilea capitol are ca subiect întreprinderile mici și mijlocii sub aspectul rolului lor în economie, al caracteristicilor distinctive ale acestor firme, al particularităților funcțiilor manageriale și al managementului strategic.

Următoarele patru capitole sunt destinate prezentării fiecărei etape a procesului de management strategic, încercând să surprindem anumite particularități ale elementelor tratate în întreprinderile mici și mijlocii. Astfel, al treilea capitol este dedicat analizei strategice, celor două componente – *analiza mediului extern* și *analiza mediului intern* – precum și a unor *instrumente* recomandate pentru realizarea acestei analize (*PEST, modelul Porter pentru analiza competiției, SWOT, analiza din perspectiva resurselor și analiza lanțului valorii*).

Capitolul patru tratează problema procesului de formulare a strategiei sub aspectul importanței acestei etape, al cerințelor unei formulări eficiente, al caracterizării elementelor fundamentale – misiune, viziune, obiective. Mai sunt prezentați factorii determinanți ai opțiunii strategice, unele aspecte privind conținutul strategiei, în finalul capitolului prezentându-se o serie de alternative strategice.

În succesiune logică, capitolul 5 prezintă cele mai importante aspecte ale procesului de implementare a strategiilor. Pentru început se subliniază importanța acestei etape, urmând mai apoi prezentarea cadrului de implementare a strategiei, factorilor cheie de succes, etapelor procesului, în cele din urmă abordând tema gestionării schimbărilor la nivelul firmei.

Cea de-a patra etapă a procesului de management strategic, controlul și evaluarea strategiei reprezintă subiectul capitolului șase. Au fost prezentate, alături de criteriile cantitative și calitative de evaluare, modelul 7S elaborat de firma de consultanță McKinsey pentru evaluarea strategiei, Benchmarking-ul ca instrument de control al strategiei și sistemul de management strategic Balanced Scorecard.

Ultimul capitol este destinat studiului empiric. A fost realizată o cercetare exploratorie, folosind metoda de eșantionare în „bulgăre de zăpadă” („din aproape în aproape”), metoda de cercetare aleasă a fost *ancheta* „față în față” întrucât am urmărit îmbunătățirea ratei de răspuns. Au fost prelucrate un număr de 200 de chestionare, rezultatele studiului contribuind la identificarea stadiului aplicării managementului strategic în IMM-urile din regiunea Nord-Vest și a existenței unei influențe a planificării strategice asupra performanței firmelor.

# CAP. 1. PROCESUL DE MANAGEMENT STRATEGIC

## 1.1. Delimitări conceptuale

### 1.1.1. Conceptul de strategie

Conceptul de strategie a fost multă vreme sinonim cu *strategia militară*, iar despre marii strategii ai lumii învățăm din cărțile de istorie. În antichitatea se numea *strategos* unul din cei zece magistrați supremi aleși pe o perioadă de un an de zile în Atena. Semnificația a fost transferată apoi conducătorului militar (*stratos*= *armată*, *egos*=*conducător*). Pe vremea lui Alexandru Macedon, acest concept se referea la capacitatea de a utiliza forța militară într-o confruntare și de a crea un sistem de guvernare. În timp conceptul de strategie a evoluat sintetizând capacitatea sau arta de a conduce un război.

De-a lungul timpului au existat numeroase definiții ale conceptului „strategie”, acesta constituind atât subiectul unor articole științifice dar și al unor polemici. Cuvântul strategie este o declarație vagă având semnificații diferite în contexte diferite și pentru persoane diferite.

Astfel, în domeniul managementului există numeroase definiții date conceptului de *strategie*. Una din primele definiții ale strategiei aparține scriitorului grec Xenophon: „Strategia înseamnă a cunoaște afacerea pe care îți propui să o realizezi.” Această definiție subliniază faptul că se cere cunoașterea afacerii, o intenție pentru viitor și o orientare spre acțiune, precum și legătura dintre leadership și formularea strategiei. Xenophon a văzut strategia ca o responsabilitate directă a celor care conduc (Macmillan și Tampoe, 2000).

Kenneth Andrews a definit strategia: „Modelul obiectivelor majore, scopurilor sau țințelor și a politicilor esențiale sau planurilor pentru atingerea acestor scopuri, prezentate astfel încât să definească afacerea pe care o desfășoară sau o va desfășura o companie și ce tip de companie este sau va fi” (Macmillan și Tampoe, 2000; Nickols, 2000). Potrivit acestei definiții strategia implică atât scopurile cât și mijloacele prin care vor fi atinse acestea. Strategia trebuie să precizeze natura fundamentală a afacerii în viitor. În aceeași direcție se înscriu și opiniile lui Davies și Mintzberg care conchid că strategia este un plan al modului în care organizația își poate atinge scopurile și obiectivele sale, în timp ce Drucker vede strategia ca un angajament al „resurselor prezente și așteptărilor viitoare” (James, 2004). Ireland, Hoskisson și Hitt (2006) consideră că strategia reprezintă un plan de acțiune menit să îndrepte organizația spre îndeplinirea viziunii sale. În cartea sa intitulată „*Strategie și structură*”, Alfred Chandler (1962, pg.13) definește strategia ca „determinarea scopurilor și obiectivelor pe termen lung și ale unei întreprinderi, adoptarea de cursuri de acțiune și alocarea resurselor necesare pentru atingerea acestor obiective”.

Igor Ansoff oferă o definiție concisă: „Strategia este o regulă pentru luarea deciziilor.” Ansoff face de asemenea diferența între politică și strategie. Politica este o decizie generală care este luată în același mod ori de câte ori se ivesc aceleași circumstanțe. O strategie aplică principii similare dar permite decizii diferite dacă circumstanțele diferă (Macmillan și Tampoe, 2000).

Kenichi Ohmae în articolul său intitulat „*Revenind la strategie*” (1988, pg.154), afirmă că strategie „înseamnă muncă asiduă pentru a înțelege nevoile inerente ale clientului și apoi regândirea a ceea ce reprezintă un anumit produs”. Aceasta definiție scoate în evidență atât aspectul concurențial al strategiei cât și nevoia de a construi capabilități plasând în centru preocupărilor strategice clienții și satisfacerea nevoilor acestora. Pearce și Robinson (2007) surprind și ei acest



aspect al strategiei, considerând că strategia reflectă conștientizarea companiei în privința a cum, când și unde ar trebui să concureze, împotriva cui, și pentru care țeluri ar trebui să concureze.

Michael Porter în articolul său intitulat „*Ce este strategia?*” (1996, pg.60), afirmă că „strategia se referă la crearea unei poziții unice și de valoare, care implică o serie de activități diverse”. În articolul său intitulat „*Originea Strategiei*” (1989, pg.141), Bruce D. Henderson afirmă că strategia este „o căutare deliberată a unui plan de acțiune care va crea avantajul competitiv al unei afaceri precum și elaborarea acestuia”.

Michael de Kare-Silver sugerează că strategia ar trebui să aibă doar două elemente: intenția viitoare și „sursele de avantaje”. Reafirmă viziunea că intenția și strategia sunt inseparabile. Termenul „sursă a avantajului” are un înțeles similar cu capacitățile însă acestea au valoare doar atunci când servesc la satisfacerea nevoilor reale ale consumatorilor (Macmillan și Tampoe, 2000).

Hugh Macmillan și Mahen Tampoe susțin că strategia reprezintă: „idei și acțiuni pentru a concepe și a asigura viitorul”. Această definiție subliniază faptul că strategia cere gândire asupra viitorului dar și acțiuni efective pentru realizarea concepției (Macmillan și Tampoe, 2000).

Henry Mintzberg (1987) definește strategia în cinci moduri: plan (de acțiune), stratagemă (manevră de păcălire), model de comportament, poziție, perspectivă. Strategia ca poziție se referă la localizarea afacerii în mediul extern, în timp ce abordarea strategiei ca perspectivă vizează mediul intern al afacerii. Strategia văzută ca perspectivă este similară individului văzut prin prisma personalității sale (Mintzberg et al., 2003). Aceste cinci aspecte diferite se completează reciproc, contribuind semnificativ la înțelegerea conceptului de strategie.

Ovidiu Nicolescu în lucrarea „Strategii manageriale de firmă” (1996, pg.37) consideră că strategia poate fi definită ca „ansamblul obiectivelor majore ale organizației pe termen lung, principalele modalități de realizare împreună cu resursele alocate, în vederea obținerii avantajului competitiv potrivit misiunii organizației”.

T. Zorlențan, E. Burduș și G. Căprărescu definesc strategia ca fiind „știința și arta de a stabili obiectivele generale ale organizației pe termen mediu și lung și de a formula opțiunile de acționare pentru atingerea acestora, ținând seama de toate resursele existente, în vederea adaptării eficiente a organizației la cerințele mediului ambiant în care acționează” (Nicolescu, O., 1996).

Autorii Woods și Joyce descriu strategia ca un set de convingeri privind modul în care o firmă poate obține succesul. Se poate argumenta că strategia este principala cale de a atinge scopurile și obiectivele organizaționale, care conduc la îmbunătățirea performanței pe termen lung (O'Reagan, Sims, Gallear, 2008).

În lucrarea „Strategic Management”, autorii H. Macmillan și M. Tampoe (2000) surprind câteva aspecte ale strategiei:

1) **Strategia - declarație a rezultatelor, scopurilor și intenției.** Nici o activitate utilă nu poate avea loc fără un scop fundamental. Rolul strategiei este să determine, clarifice, sau să perfecționeze scopul activității unei organizații. Acest lucru poate presupune crearea de noi viziuni asupra viitorului pentru a inspira organizația să realizeze eforturi mai mari pentru îndeplinirea scopului propus sau pentru definirea unui scop mai larg. Poate atrage după sine formularea scopurilor într-un mod mai concret sau punerea de acord a scopurilor care se află în conflict.

2) **Strategia - plan la nivel înalt.** Strategia se preocupă de asemenea cu metodele prin care intenția sau scopul organizației vor fi atinse. Strategia va defini aceste metode în termeni largi sau generali. Pe măsură ce se adaugă detaliile și pe măsură ce răspunde la întrebările: cine, când, unde, cum și cu ce, strategia se transformă într-un plan sau poate într-un set de planuri cu scopuri și focalizare diferită. Este imposibil să delimitați strict strategia de un plan. În general, strategiile tind să fie la un nivel mai înalt și să aibă o viziune de ansamblu; planurile sunt în general mai detaliate,

mai cantitative și mai specifice în ceea ce privește orizontul de timp și responsabilitățile. Oricum, unele detalii pot fi atât de esențiale unei strategii încât devin „strategice”.

3) **Strategia - mijlocul prin care se învinge concurența.** Multe idei despre strategie derivă din analogiile cu războiul sau jocurile. Un țel al strategiei este să câștige și asta înseamnă înfrângerea dușmanului sau concurenței într-un joc care poate fi câștigat sau pierdut. De aceea strategiilor li se cere să mențină firma înaintea concurenței. Companiile trebuie să aibă de asemenea strategii sau stratageme pentru a elimina anumiți concurenți în anumite momente și pentru anumite afaceri.

4) **Strategia - element al leadership-ului.** Strategia este strâns legată de leadership și stabilirea strategiei este una din responsabilitățile liderilor. Nimeni nu poate conduce o firmă dacă nu este de acord cu strategia ei. În mod reciproc, organizațiile care nu au lider sau care sunt conduse neadecvat au dificultăți în stabilirea unei strategii clare, chiar dacă continuă să funcționeze în activitatea de zi cu zi. Când liderii se schimbă, strategiile tind să se schimbe. Reciproc, dacă strategia trebuie schimbată s-ar putea să fie necesară numirea unui nou lider. Schimbarea liderului poate fi atât un simbol că o schimbare a strategiei a avut loc cât și o oportunitate de a numi o nouă persoană cu un stil de leadership potrivit noii strategii.

5) **Strategia - poziționare pentru viitor.** Strategia poate fi văzută ca o pregătire pentru incertitudinea viitorului. Unele tendințe pot fi evidente dar altele pot avea loc contrazicând direcția generală a trendului. Toate tendințele se sfârșesc, dar este dificil adeseori să prezici punctele de cotitură. De aceea, unul din scopurile strategiei îl constituie poziționarea companiei pentru viitor astfel încât să fie pregătită pentru această incertitudine. Un mod de a realiza acest lucru este să faci întreprinderea cât mai adaptabilă, flexibilă.

6) **Strategia - proces de creare a capabilităților.** Anumite capabilități pot fi văzute ca factori care îmbunătățesc șansele de succes în viitor, de aceea strategia poate avea legătură cu crearea unor astfel de capabilități. Capabilitățile unei întreprinderi pot fi excepționale sau chiar unice. Esența oricărei firme este definită parțial prin setul unic de aptitudini și cunoștințe ale angajaților și echipelor sale. Procesul strategic de creare a unor astfel de capacități poate exploata această unicitate. Acțiunea poate fi îndreptată către menținerea unei poziții de lider în ceea ce privește anumite aptitudini tehnice specifice sau spre realizarea unei investiții în scopul susținerii unei abilități generale de a reacționa rapid în circumstanțe neprevăzute.

7) **Strategia - potrivire între capabilități și oportunități.** Unul din țelurile strategiei este de a asigura supraviețuirea și succesul viitor. Succesul rezultă dintr-o bună corelare a capabilităților întreprinderii cu oportunitățile, pentru a satisface nevoile consumatorilor mai bine decât concurența. Un aspect al strategiei este îmbunătățirea corelării dintre capabilități și oportunitățile existente și astfel afacerea să devină mai profitabilă.

8) **Strategia - rezultat al unei profunde implicări în afacere.** Acest aspect contrastează cu ideea că strategia ca proces de gândire detașat de afacere. Mintzberg (1987) a introdus termenul „meșteșugul strategiei”(crafting strategy) și folosește analogia cu un olar care lucrează o oală. Chiar dacă olarul a avut o intenție anume în ceea ce privește forma finală, aceasta depinde și de interacțiunea dintre mâinile sale și lutul ce se rotește pe roată. A fost sugerat faptul că firmele japoneze sunt bune mai ales pentru că permit strategiilor lor să se dezvolte prin implicarea profundă a managerilor în afacere și nu pentru că fac exerciții abstracte de formulare a strategiei.

9) **Strategia - model de comportament ce rezultă din cultura înrădăcinată.** Fiecare întreprindere are o cultură proprie. Această cultură este ușor de observat dar greu de schimbat. Strategiile pe care o firmă le poate adopta sunt determinate parțial de cultura sa. Cei din interiorul firmei văd lumea din perspectiva formată și aceasta influențează tot ceea ce fac și pătrunde în

strategia lor chiar dacă în mod conștient sau nu. Pe lângă acest lucru, deoarece culturile sunt greu de imitat, cultura poate fi uneori sursă a avantajului competitiv.

10) **Strategia - model comportamental de succes.** Puține strategii sunt implementate în întregime așa cum au fost formulate. În mod similar, analizate retrospectiv, motivele succesului pot diferi față de ce se aștepta înainte. Poate de aceea o parte a strategiei constă în recunoașterea tiparului care pare să ducă la succes chiar dacă aceste tipare apar mai mult la întâmplare decât ca rezultat al unor acțiuni planificate.

Strategia trebuie să țină cont de scopul activităților unei organizații. Presupune adaptarea activităților desfășurate de organizație mediului în care ea operează, încercându-se identificarea oportunităților și apoi construirea unor strategii care să le valorifice. Ea asigură potrivirea între resursele și capacitățile organizației și oportunitățile ce i se deschid în mediul său de acțiune. Strategia poate fi privită și ca un proces de inovare și dezvoltare pentru găsirea de noi oportunități și pentru crearea unui avantaj concurențial pornind de la resursele și competențele organizației.

### **1.1.2. Conceptul de planificare strategică**

Planificarea strategică poate fi definită ca un proces care utilizează criterii sistematice și investigații riguroase pentru a formula, implementa și controla strategia și pentru a transpune într-un document formal așteptările organizației (Higgins și Vincze, 1993; Mintzberg, 1994; Pearce și Robinson, 1994).

Planificarea strategică este un instrument pentru a identifica cel mai bun viitor pentru organizație și cea mai bună cale pentru a ajunge acolo unde se intenționează prin dezvoltarea procedurilor și operațiunilor necesare pentru a influența și pentru a realiza acest viitor (Berry, 1997; Taiwo și Idunnu, 2007).

Potrivit lui Steiner (1979) planificarea este o atitudine și un proces care vizează consecințele viitoare ale deciziilor curente, planificarea strategică formală creând legături între planurile pe termen scurt, mediu și lung (Kargar și Parnell, 1996; Smit și Cronje, 2002)

Planificarea strategică se diferențiază de planificarea tactică care este mai defensivă și se bazează pe reacția firmei la acțiunile concurenților (Taiwo și Idunnu, 2007).

Planificarea strategică este un instrument de gestionare a turbulențelor mediului (Boyd, 1991), având ca obiectiv supraviețuirea pe termen lung a afacerii în medii volatile (Smit și Cronje, 2002) fiind adoptat de o gamă largă de organizații. Această practică ar trebui să conducă la identificarea mai bună a oportunităților și amenințărilor, precum și la acțiuni corespunzătoare ale firmei (Clapon et al, 1994, în Falshaw, Glaister și Tatoglu, 2006). Potrivit autorilor Roach și Allen (1983, în Kargar și Parnell, 1996) procesul planificării strategice ia în considerare implicațiile viitoare ale deciziilor curente, ajustează planurile la mediile de acțiune schimbătoare, conduc afacerea în mod analitic, creează legături, direcționează și controlează afaceri complexe prin intermediul unui sistem managerial practic, jucând un rol vital pentru performanța afacerii.

Planificarea strategică constă dintr-un set de procese de bază menite să creeze sau să manipuleze o situație în vederea obținerii unor rezultate mai bune, putând avea ca rezultat îmbunătățirea productivității dacă există consens în privința misiunii și dacă majoritatea procedurilor de lucru au la bază considerații tehnice sau tehnologice (Taiwo și Idunnu, 2007). Clapon et al (în Falshaw, Glaister și Tatoglu, 2006) susțin că, planificatorii ar trebui să fie mai performanți decât non-planificatorii.

Cartwright (1987) sprijină arta pierdută a (mai degrabă decât știința) planificării. El susține că planificarea este atât (1) o activitate generică ai cărei factori determinanți ai succesului sunt parțial independenți de zona în care este aplicată, și (2) un domeniu în care hotărârea, intuiția și creativitatea sunt încă importante. (Kargar și Parnell, 1996).

Planificarea strategică formală este un proces organizațional explicit, continuu, cu mai multe componente, incluzând stabilirea de obiective, generarea și evaluarea strategiilor. Pentru a asigura supraviețuirea, echipa de conducere trebuie să formuleze o viziune și o declarație de misiune, să scaneze mediul intern și extern în vederea stabilirii oportunităților și amenințărilor, să formuleze obiective pe termen lung și să aleagă o strategie care să conducă la atingerea obiectivelor fixate (Smit și Cronje, 2002). Planificatorii colectează datele, realizează prognoza, modelează și construiesc scenarii alternative pentru viitor. Evident, aceste activități ar trebui să permită organizațiilor să realizeze performanțe superioare firmelor neimplicate în activități de planificare.

Planul strategic este dezvoltat pentru a ține seama de cerințele specifice și de contextul în care organizația își desfășoară activitatea. Planul strategic trebuie să fie văzut ca un instrument care duce la acțiune în cadrul organizației – un document care „prinde viață” și ghidează activitățile organizației înspre atingerea scopurilor acesteia și nu ca o piesă expusă pe un raft după ce a fost terminată (Schraeder, 2002).

### ***1.1.3. Conceptul de management strategic***

Schimbarea, manifestată pe toate planurile vieții și activității umane, obligă firmele să se reorganizeze frecvent, să se adapteze continuu pentru a face față modificărilor produse în interiorul ei și în mediul lor de acțiune. Activitatea firmelor este puternic și permanent afectată de schimbare – schimbare datorată progresului tehnic și științific, intensității concurenței, modificării cerințelor consumatorilor – fapt pentru care firmele sunt obligate să se adapteze continuu, pentru a face față noilor provocări apărute atât în mediul lor intern, cât și în cel extern, în care acționează și la care se raportează.

***Managementul strategic*** este o formă modernă de conducere bazată pe anticiparea schimbărilor și modificărilor ce trebuie operate în interiorul firmei și în relațiile acesteia cu mediul ei de acțiune, pentru a împiedica apariția situațiilor în care produsele/serviciile oferite, producția și vânzarea acestora să fie depășite, în neconcordanță cu schimbările produse (Russu, 1999). Stonehouse și Pemberton (2002) consideră că managementul strategic poate fi definit ca un set de teorii și modele create pentru a sprijini managerii să gândească, planifice și acționeze strategic.

În anul 1973 în cadrul “*Primei Conferințe Internaționale asupra Managementului Strategic*” teoreticianul american Igor Ansoff a folosit pentru prima dată conceptul “***management strategic***”. Ca sursă a dezvoltării firmei, managementul strategic reprezintă potrivit definiției lui I. Ansoff o îmbogățire a conceptului de planificare strategică în mai multe privințe.

Tim Hannagan (2002, pg.3) în lucrarea sa „*Mastering Strategic Management*”, definește managementul strategic astfel: „deciziile și acțiunile utilizate pentru formularea și implementarea strategiilor care vor asigura o adaptare superioară a organizației la mediul în care acționează pentru a-i permite realizarea obiectivelor organizației”.

Managementul strategic asigură o direcție de acțiune care trebuie să fie în concordanță cu obiectivele organizației. Stabilirea unei direcții strategice este o sarcină complexă cu care se confruntă echipa managerială întrucât firmele acționează într-un mediu dinamic, volatil. Viitorul este incert, existând numeroase opțiuni din care trebuie aleasă cea mai potrivită scopurilor și resurselor firmei, iar managementul strategic trebuie să îi implice pe toți angajații organizației.

Macmillan și Tampoe (2000, pg.12) sunt de părere că „managementul strategic înseamnă a imagina și a realiza viitorul”. Această definiție cere ca strategia să ofere atât o idee asupra viitorului cât și să genereze acțiunea necesară realizării respectivei idei. Implementarea este parte a strategiei, nu o activitate separată. Managementul strategic înseamnă a acționa astăzi pentru a obține beneficii în viitor. Viitorul este întotdeauna incert astfel că deciziile strategice trebuie luate pe baza unor informații care sunt întotdeauna incomplete și deseori neadevărate. Aceasta nu este o problemă nouă, Peter Drucker (1995, pg.85) spunea: „Managementul nu poate decât să anticipeze viitorul, să încerce să-l modeleze și să creeze un echilibru între obiectivele pe termen scurt și cele pe termen lung. Nu le este dat muritorilor să facă nici unul dintre aceste lucruri bine. Însă lipsindu-i îndrumarea divină, managementul afacerilor trebuie să se asigure că aceste responsabilități dificile sunt trecute cu vederea sau neglijate, ci sunt tratate atât de bine cât este omeneste posibil”.

Scopul managementului strategic este de a decide cu privire la obiectivele organizaționale, mijloacele de realizare a acestor obiective, precum și asigurarea faptului că organizația este poziționată durabil în scopul realizării acestor obiective. Managementul strategic asigură competitivitatea firmelor prin satisfacerea atât a așteptărilor clienților cât și pe cele ale acționarilor. Procesul implică analiza pieței externe, precum și a capacităților interne ale firmei (James, 2004). Rolul managementului strategic în dezvoltarea avantajelor competitive și deci în crearea de valoare este susținut și de Ramachandran, iar Ireland susține că managementul strategic contribuie la crearea unui mediu favorabil comportamentului antreprenorial, orientând firmele spre exploatarea oportunităților (Kraus și Kauranen, 2009).

Ireland, Hoskinson și Hitt susțin ideea că managementul strategic este un proces continuu care presupune formularea unei viziuni, analiza mediului extern și intern și selectarea unei strategii care să creeze valoare pentru clienți și pentru acționari (Ireland, Hoskinson și Hitt, 2006, pg.7).

Managementul strategic presupune atât gândire cât și acțiune. Managementul strategic are loc numai atunci când acțiunea urmează ideii. Ideea singură poate fi stimulantă intelectual dar nu este management strategic. În această accepțiune, procesul strategic cuprinde două mari etape: formularea strategiei și implementarea acesteia. Astfel, Pearce și Robinson (2007, pg.3) consideră că managementul strategic este un set de decizii și acțiuni care au ca rezultat formularea și implementarea unor planuri menite să ducă la îndeplinirea obiectivelor companiei. Dess, Lumpkin și Taylor (2004) includ în setul de procese strategice, pe lângă decizii și acțiuni, și analiza, subliniind rolul managementului strategic în crearea unui avantaj competitiv durabil.

#### ***1.1.4 Relația strategie - planificare strategică - management strategic***

Deși literatura de specialitate ce are ca subiect central strategia este extrem de vastă, cercetătorii preocupați de această temă nu au reușit să cadă de acord și să ofere o definiție comprehensivă a conceptului. De aceea, în ceea ce privește definirea conceptului „strategie”, am putea identifica mai degrabă elementele caracteristice ale unei strategii (Moss și Warnaby, 1998).

Potrivit autorilor Grünig și Kühn (2010) o strategie are următoarele caracteristici:

- reprezintă direcții pe termen lung;
- se referă la companie în ansamblul său sau la părți importante ale companiei;
- este determinată de către conducerea companiei;
- identifică potențialul de succes, care trebuie să fie atins sau menținut;
- trebuie să garanteze realizarea permanentă a obiectivelor și valorilor companiei.

Strategia se referă la metoda sau calea prin care companie alege să își îndeplinească obiectivelor după evaluarea atentă a resurselor sale și a mediului. Strategia, prin urmare, se referă la

stabilirea obiectivelor organizaționale pe termen lung, a metodelor și a politicilor funcționale propuse de companie pentru realizarea acestor obiective. Strategia este cuprinzătoare, reprezentând un plan pe termen lung care să indice modul în care organizația își va realiza misiunea și obiectivele (Alkhafaji, 2003).

Există un anumit grad de confuzie în ceea ce privește termenii „planificare strategică” și, respectiv, „management strategic”. Se poate remarca o utilizare alternativă, intenționată sau accidentală a termenilor ceea ce poate duce la o utilizare inadecvată a acestora. Distincția între cei doi termeni poate fi făcută fie prin raportare la etapa finală a procesului, fie prin raportare la etapele pe care fiecare dintre aceștia le accentuează. Planificarea strategică pune accentul mai mult pe dezvoltarea (elaborarea) planului strategic și de multe ori „subînțelege” implementarea acestuia. În schimb, managementul strategic include în mod specific și subliniază etapa de implementare. Acest fapt nu înseamnă că, din perspectiva managementului strategic, planificarea nu este importantă, ci mai degrabă consideră că cele două etape ( cea de planificare și cea de implementare) sunt la fel de importante. Planificarea strategică reprezintă un pilon al managementului strategic. Procesul de management strategic de „formulare, implementare și evaluare” devine operaționalizarea planificării strategice (Thompson și Strickland, 2001).

Deseori, în literatura de specialitate atunci când este utilizat termenul „planificare strategică” acesta include, de asemenea, componenta managerială de implementare. De asemenea, atunci când termenul management strategic este utilizat, acesta implică și componentele specifice planificării.

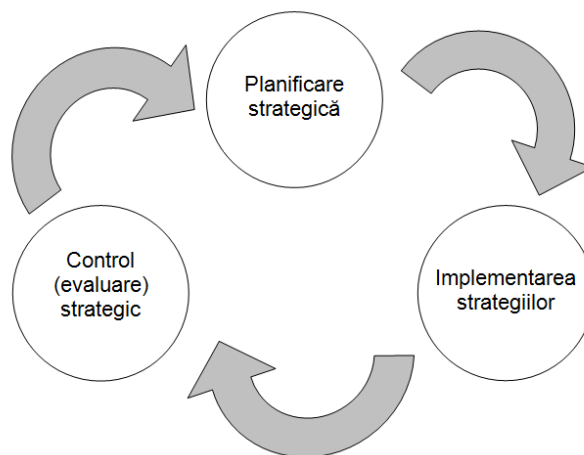
La confuzie contribuie și suprapunerea celor două concepte. În practică, este posibilă elaborarea unui plan strategic fără luarea în considerare a aspectelor ce țin de gestionarea efectivă a acestui plan. Cu toate acestea, este imposibil managementul strategic al unei organizații fără a fi elaborat un plan strategic. Mai mult decât atât, atât planificarea strategică cât și managementul strategic sunt procese iterative, astfel, managerii vor fi implicați continuu în cicluri de planificare și management strategic deoarece trebuie să gestioneze implementarea politicilor.

Contribuie, de asemenea, la confuzie și faptul că atât planificarea strategică cât și managementul strategic reprezintă mai mult decât un set de instrumente manageriale. Ele constituie un mod de gândire, o abordare privind modul de percepere al schimbărilor din mediul intern și extern cu care se confruntă managerul. Folosirea strategică a instrumentelor manageriale și de planificare presupune un mod de gândire, un cadru mental sau de abordare, precum și un set de instrumente analitice. Pentru ca managementul strategic să fie folosit eficient managerul trebuie să-și dezvolte o mentalitate sau o viziune strategică. Managementul (sau planificarea) strategică nu este ceva ce se poate aplica o singură dată după care este dat uitării sau ignorat. În acest sens este mai mult decât un instrument, este un mod de gândire.

Termenul „management strategic” a început să fie tot mai des utilizat de la mijlocul anilor 1980 fiind preferat „planificării strategice” atât în literatura de specialitate cât și în practică. Termenul „management strategic” implică o viziune mai largă, incluzând implementarea strategiilor și controlul strategic. Motivul acestei viziuni largite este faptul că în practică, planificarea strategică nu a condus deseori la îmbunătățirea performanței companiei respective (Grünig și Kühn, 2010). „Rezultatul planificării strategice este doar un set de planuri și intenții. Planificarea strategică în sine nu produce acțiuni sau schimbări vizibile în firmă. Pentru a produce schimbări, firma are nevoie de capacități corespunzătoare: manageri instruiți și motivați, informații strategice, sisteme și structuri fluide și receptive. Lipsindu-i acestea, firma va părea că opune rezistență punerii în aplicare a planurilor. Rezistența va fi suficient de reală, dar nu se va datora unor perversități interne, ci mai degrabă se va datora lipsei capacităților și motivațiilor necesare, a

reticenței oamenilor de a-și abandona activități familiare în favoarea unora necunoscute și riscante” (Ansoff, Declerck și Hayes, 1976 în Grünig și Kühn, 2010).

Managementul strategic are ca obiectiv central asigurarea succesului companiei pe termen lung. Sarcina managementului strategic poate fi împărțită în trei componente: *planificarea strategică*, *implementarea strategiilor* și *controlul (evaluarea) strategic(ă)*. Planificarea strategică constituie fundamentul celorlalte două sarcini, dezvoltarea strategiilor de succes având o importanță majoră în cadrul managementului strategic.



**Fig. nr. 1.1** Componentele procesului de management strategic  
*Adaptat după Grünig și Kühn, 2010*

Planificarea strategică joacă un rol cheie în cadrul managementului strategic fiind percepută ca un proces care se execută independent de managementul zilnic al afacerii, dar pe care îl influențează, în timp ce celelalte două sarcini, implementarea și controlul (evaluarea) strategiei, fac parte din procesul managerial de zi cu zi. Managementul strategic este astfel, în mare măsură, produsul planificării strategice (Grünig și Kühn, 2010).

Managementul strategic este procesul de evaluare a organizației și a mediului său de acțiune cu scopul de a îndeplini obiectivele sale pe termen lung. Se referă la o serie de decizii luate de conducerea organizației pentru determinarea obiectivelor pe termen lung și a mijloacelor de realizare a acestor obiective, asigurând în același timp și controlul strategiilor (Alkhafaji, 2003).

Wilson (2003) consideră că managementul strategic poate fi cel mai bine definit ca administrarea afacerii pe baza unei viziuni coerente privind ceea ce afacerea poate și ar trebui să fie, ghidat de două principii cheie: (1) poziționarea afacerii pentru obținerea unui avantaj competitiv pe termen lung într-un mediu de afaceri în continuă schimbare și (2) folosirea strategiei (și a unui proces de management strategic) de a ghida luarea deciziilor la toate nivelurile organizației. Acesta folosește termenul „management integrat strategic” pentru a reda cele mai bune practici actuale în domeniul planificării strategice. Sistemul integrează un proces de gândire, unul de planificare, și unul de management; leagă planificarea de implementarea operațională; integrează strategiile funcționale într-o strategie coerentă pentru afacerea ca un întreg, și cuprinde perspective atât pe termen lung și pe termen scurt. Este strategic întrucât se concentrează pe problemele critice care trebuie rezolvate pentru a asigura poziționarea competitivă optimă; folosește strategia pentru ghidarea procesului de luare a deciziilor la toate nivelurile organizației; și urmărește să răspândească gândirea strategică în cadrul organizației. Și, în cele din urmă, acest proces are scopul de a administra afacerile printr-un proces iterativ, continuu care presupune

planificare, luarea deciziilor, alocarea resurselor, și execuție, recunoscând importanța extremă a structurii organizatorice și culturii organizaționale.

Relația între planificare strategică și management strategic poate fi privită și din perspectiva evoluției abordărilor privind planificarea de-a lungul timpului. Hussey (1998) și Alkhafaji (2003) menționează studiul din 1980 al autorilor Gluck, Kaufman și Walleck care au delimitat patru faze în evoluția planificării strategice formale, aceste dezvoltări fiind cauzate de creșterea dinamicii și a complexității mediului în care firmele acționează:

**Faza 1. Bugetare extinsă (multianuală)/ planificare financiară** – această abordare se bazează în mare măsură pe construirea bugetelor pentru mai mulți ani. Informațiile (cifra de afaceri, informații privind angajații, capacitatea de producție, material primă etc.) sunt culese din interiorul firmei. Se pune accent pe activitățile curente, schimbările strategice majore negăsindu-și locul aici. Procesele de gândire strategică au loc în afara sistemului de planificare.

**Faza 2. Planificare bazată pe previziune** – este o abordare similară celei anterioare, cu diferența că în această fază sunt culese informații și din exteriorul firmei (însă pe o scară limitată), perioada de planificare fiind de trei – cinci ani. Accentul cade pe tehnici și modele de previziune, în încercarea de a adapta strategiile companiilor la “perversitatea” mediului, considerându-se că previziunile îmbunătățesc calitatea planificării.

**Faza 3. Planificare orientată spre exterior sau planificare strategică** – a apărut ca urmare a sporirii turbulenței mediului care a făcut imposibilă o previziune exactă, fiind realizată de echipa managerială de vârf cu ajutorul consultanților și caracterizându-se printr-o atenție sporită asupra piețelor, cauzelor care determină schimbările în piețe și o mai atentă examinare a concurenților. Se așteaptă de la planificatori identificarea mai multor alternative strategice, fapt care în etapa precedentă ar fi fost considerat ca indecizie. Acest tip de planificare nu pune accentul pe implementare, aceasta fiind lăsată în responsabilitatea managerilor de la nivelele inferioare și a angajaților. Previziunea pe termen lung este de asemenea o caracteristică a acestei faze.

**Faza 4. Managementul strategic** – contopește planificarea strategică și managementul strategic într-un singur proces. Echipa managerială și angajații cheie dezvoltă împreună un set de planuri strategice în vederea atingerii obiectivelor firmei. Această fază implică o analiză comprehensivă a mediului extern. Diferențele între fazele 3 și 4 țin mai mult de filosofia managerială și mai puțin de tehnică, accentul cazând pe aspectele „soft” ale managementului (cultură, valori). Etapa se caracterizează prin procese de planificare flexibile, bazate pe creativitate.

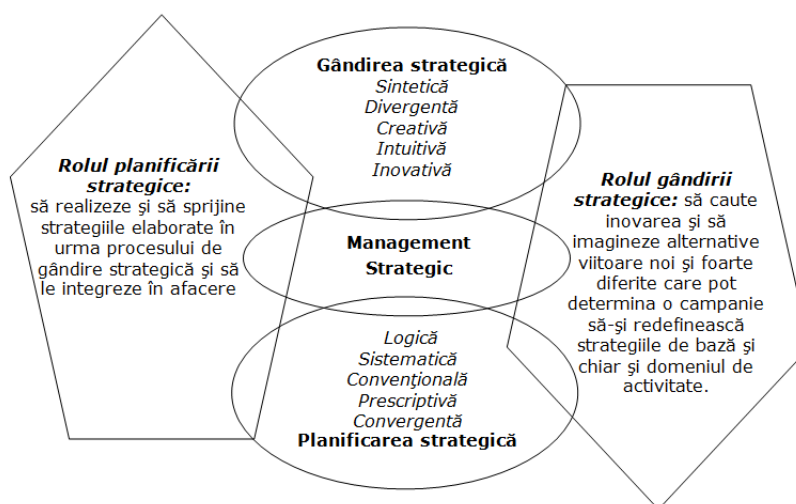
Privite din perspectiva unui proces, al componentelor sale, nu există diferențe între planificarea strategică și managementul strategic (conținutul procesului de management strategic fiind detaliat în paragraful 1.2.3). Întrucât prezenta lucrare abordează managementul strategic din această perspectivă, a procesului, nu vom face diferență între termenii planificare strategică și management strategic pe parcursul capitolelor următoare.

### **1.1.5. Planificarea și gândirea strategică**

Planificarea și gândirea strategică sunt „proces de gândire distincte dar interrelaționate și complementare” care trebuie să se susțină reciproc pentru un management strategic eficient. Fiind componente ale managementului strategic, apar puncte de convergență și divergență între acestea existând de asemenea o sinergie care împacă creativitatea cu raționalul și pragmatismul și îmbină gândirea sintetică cu cea analitică, critică. Strategiile provenite din gândirea strategică trebuie operaționalizate prin intermediul planificării convergente și analitice (Graetz, 2002, pg.457).



Este important a se face o distincție între planificarea strategică, sau lucrul de făcut, și gândirea strategică, sau resursele creative, intuitive. Planificarea presupune colectarea de date, stabilirea scopurilor, definirea așteptărilor și declarația privind direcția de acțiune. Gândirea strategică include elementele intuitive și creative. Acest proces de gândire ia în considerare și ajută impulsivarea valorilor culturii interne a afacerii și a caracteristicilor externe ale pieței (Dix și Mathews, 2002).



**Fig. nr. 1.2** *Gândirea și planificarea strategică*

*Sursa: Graetz, 2002, pg.457*

Planificarea strategică, rezultat al formulării strategiei, necesită gândire strategică, care este un proces continuu și care gestionează evenimente ce privesc o organizație într-o manieră cuprinzătoare. Gândirea strategică se referă la întrebarea, „Unde vrei să ajungi?”, în timp ce planificarea indică modul în care se ajunge acolo. Gândirea strategică îi conduce pe manageri la o un proces reușit de planificare strategică în condițiile în care astăzi firmele concurează într-o piață extinsă. Gândirea strategică, prin urmare, asigură potrivirea oportunităților cu resursele companiei în scopul stabilirii direcției viitoare care să conducă la îmbunătățirea performanței și la consolidarea avantajului competitiv (Alkhafaji, 2003).

Nu există o definiție clară a termenului „gândirea strategică”. Autorii Tavakoli și Lawton (2005) realizează o trecere în revistă a descrierilor pe care diverși autori le-au atribuit termenului. Astfel, o primă descriere a termenului îi aparține lui Garratt (1995), care consideră gândirea strategică, „un proces prin care directorii executivi se pot fi ridica mai presus de procesele manageriale și crizele zilnice pentru a obține o perspectivă diferită a organizației și a mediilor în schimbare”. Autorii îl citează și pe Michael Porter (1987) care asociază gândirea strategică cu un liant care ține împreună numeroasele sisteme și inițiative din cadrul unei companii “. Este prezentată de asemenea și accepțiunea lui Kenichi Ohmae (1983) care consideră că acest lucru implică o combinație „între metoda analitică și elasticitatea mentală, utilizată pentru a obține un avantaj competitiv”. Mintzberg, (1994) afirmă că gândirea strategică pune accentul pe sinteză, „folosind intuiția și creativitatea” pentru a produce „o perspectivă integrată a întreprinderii”, iar Bandrowski (1985) care se referă la „mecanismele efective de gândire care pot fi folosite pentru a genera opțiuni strategice”.

Sintetizând definițiile și descrierile de mai sus, Tavakoli și Lawton (2005, pg.6) consideră că gândirea strategică este un proces cognitiv, cu toate caracteristicile menționate, care precede

planificarea strategică sau acțiunea, prin care o persoană imaginează dezvoltarea viitoare a organizației având în vedere în același timp, atributele sale, trecutul și prezentul său precum și realitățile externe în care operează.

În ceea ce privește atributele gândirii strategice Liedtka (citată de Graetz, 2002) identifică 5 atribute majore:

1. Gândirea strategică reflectă o viziune de ansamblu asupra organizației și mediului său și care recunoaște modul în care diferitele părți ale organizației interrelaționează și se influențează reciproc.
2. Gândirea strategică pune accentul pe intenția strategică. Spre deosebire de abordarea tradițională a planificării strategice care se concentrează pe crearea unei “potriviri” între resursele existente și oportunitățile ce pot apare, intenția strategică creează în mod intenționat o “nepotrivire” între acestea.
3. Gândirea strategică presupune gândirea în timp. Gânditorii strategici înțeleg interconexiunile dintre trecut, prezent și viitor.
4. Este realizată pe bază de ipoteze. Formularea și testarea de ipoteze are un rol central în activitățile proprii gândirii strategice. Prin adresarea întrebării de creație „Ce se întâmplă dacă? ”, urmată de întrebarea critică „Dacă...atunci...?” gândirea strategică extinde dihotomia analitic-intuitivă.
5. Gândirea strategică necesită capacitatea de a recunoaște și de a profita de noile oportunități care se ivesc.

Ingrid Bonn (2001) este de părere că planificarea strategică și gândirea strategică sunt două concepte diferite, iar planificarea strategică este un proces care are loc după gândirea strategică. De asemenea autoarea consideră că manifestarea gândirii strategice are loc atât la nivel individual cât și la nivel organizațional. La nivel individual, gândirea strategică presupune înțelegerea holistică a organizației și a mediului său, creativitate și o viziune asupra viitorului organizației. În ceea ce privește gândirea strategică la nivel organizațional, aceasta oferă contextul gândirii strategice la nivel individual, organizația trebuind să creeze structuri, procese și sisteme care să asigure un dialog continuu în cadrul echipei manageriale de vârf și care să profite de ingenuitatea și creativitatea fiecărui angajat.

Considerăm că fiecare companie ar trebui să-și dezvolte competențe privind gândirea strategică atât la nivel organizațional cât și la nivel individual întrucât această competență este dificil de copiat, imitat, va îmbunătăți flexibilitatea și capacitatea firmei de adaptare la schimbările mediului, toate aceste ajutând firma să-și consolideze și chiar să-și îmbunătățească poziția competitivă.

## **1.2. Conținutul procesului de management strategic**

### ***1.2.1. Modele de abordare ale procesului managementului strategic***

Mintzberg (1973, în Russu, 1999) identifică trei moduri în care companiile abordează managementul strategic: antreprenorială, adaptivă și planificată. Criteriul de bază al acestei clasificări îl reprezintă gradul de formalizare al procesului de management strategic.

Astfel, un prim model îl constituie abordarea **antreprenorială** care are următoarele caracteristici (Russu, 1999; Pearce și Robinson, 2007; Ritson, 2008):

- presupune cercetarea activă a pieței în vederea identificării oportunităților care pot fi fructificate profitabil de către companie;
- controlul demersului strategic aparține unei singure, puternice, persoane – întreprinzătorul/managerul general;
- evaluarea strategică are un caracter informal, intuitiv, limitat;
- rațiunea strategiei o constituie dezvoltarea (creșterea) economică a firmei;
- companiile consideră mediul ca fiind o forță care trebuie confruntată și controlată.

Un al doilea model îl reprezintă abordarea **adaptivă** a managementului strategic. Printre caracteristicile acestui model se numără (Russu, 1999; Pearce și Robinson, 2007; Ritson, 2008):

- lipsa unor scopuri clare, precis definite, referitoare la viitorul firmei;
- luarea deciziilor printr-un proces iterativ;
- difuzarea puterii între membrii conducerii;
- strategia se caracterizează printr-o soluție „reactivă” la probleme existente și nu reprezintă o căutare „proactivă” în vederea identificării unor noi oportunități;
- strategia se concentrează asupra aspectelor familiale, luând în considerare alternativele convenabile;
- compania utilizează diverse căi pentru a reduce incertitudinea mediului.

Al treilea model îl constituie abordarea **planificată** a managementului strategic se caracterizată prin (Russu, 1999; Pearce și Robinson, 2007; Ritson, 2008):

- o concepție unitară a strategiei și a deciziilor luate în întreaga firmă;
- evaluarea strategiei se realizează printr-un plan comprehensiv, formal;
- mediul este considerat a fi controlabil;
- managerii sunt capabili să elaboreze, revizuiască și evalueze toate opțiunile existente, selectarea celei mai bune opțiuni realizându-se pe baza unor criterii raționale.

Gradul de formalizare al procesului managementului strategic se asociază cu dimensiunea firmei și nivelul de dezvoltare al acesteia. În timp ce modelul antreprenorial este specific îndeosebi firmelor mici, modelul adaptiv este specific firmelor de dimensiuni medii care acționează în medii relativ stabile, iar modelul planificat este specific firmelor mari (Pearce și Robinson, 2007).

### **1.2.2. Managementul strategic – proces dinamic**

Factori precum globalizarea intensă, schimbările tehnologice rapide, importanța crescândă a cunoștințelor, schimbările demografice și politice, și modificarea comportamentului consumatorilor au implicații atât pentru noi ca indivizi cât și pentru companiile noastre (Whyte, 1997). Întrucât nici piața concurențială și nici situația companiei nu rămân neschimbate pentru mult timp, managerii companiei sunt obligați să-și reevalueze continuu strategia, recreionând-o de câte ori și cât de considerabil simt nevoia pentru a ține pasul cu schimbările (Thompson, Gamble și Strickland, 2004).

Organizațiile sunt nevoite într-o măsură din ce în ce mai mare să-și ajusteze dinamic caracteristicile la cerințele mediului, prin schimbarea în mod constant a strategiilor și capabilităților strategice (Feurer și Chaharbaghi, 1995). Strategiile trebuie să fie din ce în ce mai organice ca natură, să fie într-o continuă evoluție, adaptare și schimbare (Whyte, 1997).

În vremuri de incertitudine, managerii au nevoie de o modalitate – un mecanism, o procedură, o metodologie – pentru monitorizarea mediului și pentru a reacționa. Planificarea strategică este această metodologie (Carter, 1999).

Planificarea strategică este un proces, nu un produs, având un caracter permanent (Carter, 1999), fiind tot timpul în curs de desfășurare (Thompson, Gamble și Strickland, 2004). Circumstanțele schimbătoare dictează necesitatea schimbării strategiei unei companii precum și evoluția acesteia în timp – o condiție care face ca dezvoltarea strategiei să fie un proces continuu și nu un eveniment singular, unic (Thompson, Gamble și Strickland, 2004). Un plan strategic nu ar trebui să fie un document bine realizat care, odată publicat, stă pe un raft (Carter, 1999). Acest lucru impune ca formularea și implementarea strategiei să nu mai fie procese separate din cauza vitezei necesare pentru a exploata oportunitățile în mediul concurențial (Feurer și Chaharbaghi, 1995).

În mediile dinamice, complexitatea tot mai mare a problemelor de afaceri necesită o cooperare strânsă între oamenii din diferite domenii și funcții în cadrul organizației, cu scopul de a optimiza utilizarea bazei de cunoștințe care este disponibilă pentru abordarea problemelor și pentru sporirea nivelului de creativitate în dezvoltarea de soluții (Feurer și Chaharbaghi, 1995). Curentul de gândire actual sugerează că procesul de planificare necesită o puternică componentă de jos în sus, pentru a asigura, pe de o parte, că opiniile importante ale celor de la nivelele inferioare ale organizației sunt auzite, iar pe de altă parte că aceste persoane importante sunt parte atât a procesului cât și a planului (Carter, 1999).

### ***1.2.3. Modele ale procesului de management strategic***

Există mai multe opinii, nu neapărat contradictorii, în literatura de specialitate referitoare la elementele componente ale procesului de management strategic. În cele ce urmează vom prezenta câteva dintre ele, pentru ca în final să formulăm o concluzie în ceea ce privește elementele acestui proces.

Alkhafaji (2003) consideră că managementul strategic este responsabilitatea managementului de vârf și implică patru componente de bază:

1. ***Analiza mediului*** care presupune analiza factorilor interni și externi care pot influența organizația și abilitatea sa de a urma un anumit curs al acțiunii. Scanarea mediului include analiza componentei concurenței din cadrul domeniului de activitate al firmei și de asemenea evaluarea impactului globalizării asupra industriei și a performanței companiei.
2. ***Formularea strategiei*** implică luarea de decizii strategice privind misiunea, filosofia, obiectivele, politicile organizației și metodele care vor asigura îndeplinirea obiectivelor organizaționale. Formularea strategiei este un pas important în vederea îmbunătățirii poziției organizației și a construirii unor avantaje competitive nu doar la nivel național ci și global.
3. ***Implementarea strategiei*** se referă la luarea unor decizii manageriale cum ar fi: stabilirea tipului de structură organizațională, tipul și sursa sistemelor informaționale, stilul de leadership potrivit și tipologia mecanismelor de control care ar trebui utilizate.
4. ***Evaluarea și controlul*** se referă la sistemele de evaluare care vor fi utilizate pentru a asigura operaționalizarea planificării strategice în vederea atingerii într-un mod eficace a obiectivelor organizaționale. Evaluarea constă în compararea rezultatelor previzionate cu cele concrete. Managementul strategic este un proces care evaluează organizația ca întreg, luând în considerare mediul în care aceasta acționează. Se concentrează asupra oportunităților și problemelor legate de îndeplinirea obiectivelor organizaționale pe termen lung.

Richard Lynch (2006) consideră că cele trei elemente principale ale strategiei sunt analiza strategică, dezvoltarea strategiei și implementarea strategiei.

1. **Analiza strategică.** Organizația, misiunea și obiectivele sale trebuie să fie examinate și analizate. Strategia organizațională oferă valoare pentru persoanele implicate în organizație - stakeholderi – însă perspectiva asupra obiectivelor organizației, în termenii cei mai largi, aparține managerilor de vârf. Ei realizează o examinare a obiectivelor și a relației dintre organizației și mediul său. Ei vor analiza, de asemenea, și resursele organizației.
2. **Elaborarea strategiei.** Opțiunile strategice trebuie să fie elaborate și apoi selectate. Pentru a avea succes, strategia trebuie să fie fundamentată pe competențele specifice ale organizației și pe relațiile speciale pe care aceasta le are sau le poate dezvolta cu cei din afara companiei - furnizori, clienți, distribuitori și guvern. Pentru multe organizații, aceasta va însemna dezvoltarea de avantaje competitive care sunt durabile în timp. De obicei există mai multe opțiuni strategice disponibile și una sau mai multe vor trebui să fie selectate.
3. **Implementarea strategiei.** Opțiunile selectate trebuie să fie puse în aplicare. Pot exista numeroase dificultăți majore legate de motivare, relații de putere, negocieri cu guvernul, achiziții de companii și multe alte aspecte. O strategie care nu poate fi pusă în aplicare nu are nici măcar valoarea hârtiei pe care este scrisă.

Mai mulți autori (Thompson and Strickland 1993; Armstrong 1982; Pearce și Robinson 1983; Kaplan și Norton 2001; Drucker 1974; Ireland, Hitt și Hoskinsson 2006; Stonehouse și Pemberton, 2002) consideră că, în mod tradițional procesul planificării strategice presupune:

- a) analiza mediului intern și extern al afacerii;
- b) formularea viziunii și misiunii;
- c) formularea obiectivelor generale;
- d) identificarea strategiilor generale ce vor fi urmate;
- e) alocarea resurselor în vederea atingerii obiectivelor;
- f) stabilirea modului în care toate aceste activități vor fi monitorizate și controlate.

Schendel și Hofer (în Kraus și Kauranen, 2009) au identificat șase „sarcini principale” ale managementului strategic:

1. formularea obiectivelor,
2. analiza mediului,
3. formularea,
4. evaluarea,
5. implementarea și
6. controlul strategiilor.

O listă mai detaliată a sarcinilor esențiale ale managementului strategic o oferă Pearce și Robinson (2007, pg.3):

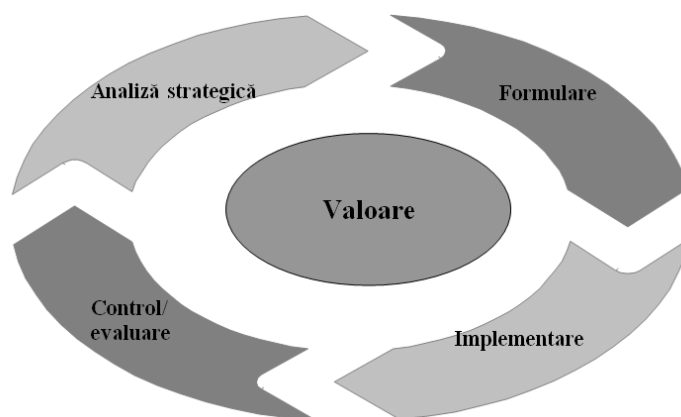
- formularea misiunii companiei, incluzând declarații vaste privind scopul, filosofia și obiectivele sale;
- realizarea unei analize care să reflecte condițiile interne și capacitățile companiei;
- analiza mediului extern al companiei, atât a factorilor competitivi cât și a factorilor contextuali generali;
- analiza opțiunilor companiei prin potrivirea resurselor cu mediul extern;
- identificarea celei mai dezirabile opțiuni prin evaluarea fiecărei opțiuni din perspectiva misiunii companiei;

- selectarea unui set de obiective pe termen lung și de strategii generale care vor duce la îndeplinirea celor mai dezirabile opțiuni;
- dezvoltarea unor obiective anuale și a unor strategii pe termen scurt care să fie compatibile cu setul de obiective pe termen lung și de strategii generale selectat;
- implementarea alternativelor strategice prin alocarea resurselor bugetate care să pună accentul pe realizarea potrivirii între sarcini, oameni, structuri, tehnologii și sisteme de recompense;
- evaluarea succesului procesului strategic ca fundament al viitoarelor decizii.

O abordare similară o au și Ginter et al. (1985 în French, 2009), care, în urma unui studiu realizat în rândul membrilor asociației Planning Executive Institute, propun un proces strategic ce conține opt elemente:

- (1) viziune și misiune;
- (2) stabilirea unui set de obiective;
- (3) analiza mediului extern;
- (4) analiza mediului intern;
- (5) elaborarea de alternative strategice („meșteșugirea” strategiei);
- (6) selectarea strategiei;
- (7) implementare; și
- (8) control.

În fața unui nivel ridicat de incertitudine și schimbare organizațiile nu își mai pot permite o abordare unidirecțională sau pas-cu-pas a procesului de dezvoltarea a strategiei care presupune mai multe etape - colectarea datelor, elaborarea unor opțiuni strategice, evaluarea, selecția și implementarea. Este nevoie de o abordare dinamică, în care formularea strategiei și implementarea sunt efectuate simultan. Aceasta reprezintă un proces continuu de analiză a mediului concurențial și elaborarea de opțiuni strategice împreună cu evaluarea lor (Feurer, Chaharbaghi și Wargin, 1995).



**Fig. nr. 1.3** *Un proces dinamic de management strategic*

În ultimii ani s-a impus necesitatea unui concept de management orientat spre crearea de valoare. Obiectivul este acela de a crește valoarea afacerii pe termen lung și de a garanta satisfacția continuă și entuziasmul investitorilor și a celorlalți stakeholderi. Cei care doresc să aibă succes pe termen lung trebuie să identifice toate oportunitățile și amenințările care se manifestă în aria de influență a stakeholderilor și să le fructifice cu ajutorul unei strategii creative (Wittman și Reuter, 2008).

Prin urmare propunem un model de *proces dinamic de management strategic*, care presupune patru componente:

1. **analiza strategică** care presupune analiza mediului intern și extern în vederea identificării factorilor strategici care vor influența viitorul firmei;
2. **formularea strategiei** având ca scop stabilirea viziunii, misiunii, a obiectivelor pe termen lung, generarea și identificarea opțiunilor strategice care să întărească poziția competitivă a firmei;
3. **implementarea strategiei** care necesită construirea unei organizații capabile să execute cu succes strategia, stabilirea bugetelor, realizarea unor sisteme suport administrative, construirea unor sisteme de recompensă pentru performanță, modelarea culturii organizaționale pentru a se potrivi cu strategia;
4. **controlul și evaluarea strategică – controlul** având scopul de a evidenția și a genera soluții de corectare a abaterilor de la standarde, iar rolul **evaluării** constă în aprecierea de ansamblu a efectelor aplicării strategiei și a compatibilității acestora cu obiectivele de dezvoltare ale firmei.

### 1.3. Avantajele managementului strategic

Literatura de specialitate este inundată de avantajele aparente ale planificării, cel mai notabil fiind capacitatea sa de a îmbunătăți potrivirea între organizație și mediul său extern (Godiwalla, Meinhart și Warde, 1981 în Kargar și Parnell, 1996).

Alții au susținut că planificarea ajută în identificarea amenințărilor și oportunităților viitoare din piață, provoacă o imagine obiectivă a problemelor manageriale, creează un cadru de comunicare internă, promovează gândirea spre viitor, încurajează o atitudine favorabilă pentru schimbare (Häusler, 1968; Loasby, 1967; Stern, 1966 în Kargar și Parnell, 1996), contribuie la clarificarea viziunii strategice a organizației, asigură o mai bună concentrare asupra a ceea ce este important din punct de vedere strategic, atât în faza de planificare cât și cea de implementare, un echilibru mai bun între obiectivele pe termen lung și cele pe termen scurt, o mai strânsă legătură între strategie și operațiuni (Wilson, 2003).

Mai mult, există beneficii intrinseci care apar ca urmare a procesului de planificare, inclusiv efectele pozitive ale planificării asupra ocupării forței de muncă la nivel local și economiei (Greenley, 1986 în Kargar și Parnell, 1996).

Langley (1988, în Kargar și Parnell, 1996) oferă sprijin ideii că planificarea are beneficii, identificând patru roluri ale planificării strategice formale. În rolul de relații publice, planificarea strategică formală este destinată să-i impresioneze sau să-i influențeze pe cei din exterior. Rolul de informare oferă informații pentru deciziile manageriale. Rolul terapiei de grup este destinat pentru a crește angajamentul organizațional, prin implicarea oamenilor de la toate nivelurile organizaționale în planificarea strategică. În cele din urmă, rolul de control și de direcționare este îndeplinit atunci când planurile servesc la orientarea deciziilor și activităților viitoare spre finaluri consistente.

Kroon (1995, pg.113) consideră că există câteva motive bune pentru care managerii ar trebui într-adevăr să planifice:

- Prin intermediul planificării problemele pot fi anticipate și incertitudinea redusă. Planificarea îi ajută pe manageri să fie proactivi prin adaptarea timpurie la condițiile schimbătoare și reduce incertitudinea prin informațiile care pot fi utilizate.

- Planificarea concentrează atenția asupra scopurilor și obiectivelor afacerii. Managerii sunt obligați să stabilească în avans ceea ce organizația, departamentul și indivizii trebuie să realizeze într-un anumit interval de timp.
- Planificarea duce la îmbunătățirea performanței. Activitățile planificate formal pot fi realizate într-o manieră structurată și cu cele mai mici costuri.
- Planificarea oferă motivație și produce angajament. Angajamentul managerilor față de obiective duce la acțiune întrucât managerii sunt obligați să găsească metode pentru atingerea acestor obiective.
- Planificarea facilitează controlul. Obiectivele și standardele de performanță sunt stabilite în timpul procesului de planificare. În timpul procesului de control rezultatele sunt comparate cu obiectivele și standardele stabilite.
- Planificarea asigură o acțiune coordonată. Intrările, transformările și ieșirile sunt stabilite pentru afacere în ansamblul său. Astfel se elimină posibilitatea duplicării și se obțin sinergiile.

Managementul strategic este un instrument prin care organizația își poate controla destinul. Are efectul unui far care le impune membrilor organizației să gândească înspre viitor, scoțând în evidență noile oportunități și amenințări și favorizând concentrarea asupra misiunii. Planificarea strategică le permite firmelor să rămână proactive, să fie competitive și să elaboreze metode pentru a rezolva seturile de probleme interrelaționate, în urma unei analize minuțioase (Alkhafaji, 2003).

În opinia lui David Hussey (1998), procesul de management strategic ar trebui să ofere unei companii o serie de beneficii: rezultate mai bune ca urmare a unor decizii mai bune, identificarea unui număr mai mare de oportunități, luarea în considerare a mai multor factori, o mai bună coordonare și comunicare, motivație puternică, un mijloc pentru a face față presiunilor de schimbare.

Pearce și Robinson (2007, pg.10) susțin că, indiferent de profitabilitatea planurilor strategice, există câteva efecte de natură comportamentală care contribuie la îmbunătățirea bunăstării firmei:

1. Activitățile de formulare a strategiei îmbunătățesc abilitatea firmei de a preîntâmpina problemele. Managerii care-și încurajează subordonații să se implice în planificare vor fi ajutați în ceea ce privește responsabilitățile de monitorizare și previziune de către subordonați care cunosc necesitățile planificării strategice.
2. Deciziile strategice de grup sunt cel mai probabil să fie luate dintre cele mai bune alternative posibile. Procesul de management strategic are ca rezultat decizii mai bune întrucât interacțiunile de grup generează o varietate mai mare de strategii și pentru că previziunile bazate pe perspectivele specializate ale membrilor grupului îmbunătățesc analiza critică a opțiunilor.
3. Lacunele sau suprapunerile în activitățile individuale și de grup se reduc întrucât participarea la formularea strategiei clarifică rolurile diferite.
4. Rezistența la schimbare se reduce. Deși participanții la formularea strategiei s-ar putea să nu fie mai mulțumiți de propriile decizii comparativ cu deciziile autoritare, cunoașterea într-o mai mare măsură a parametrilor care limitează opțiunile îi determină să accepte într-o mai mare măsură deciziile.



## Concluzii

Acest prim capitol a avut ca scop realizarea unei introduceri în tema „*Procesul de management strategic*”.

În primul rând am urmărit prezentarea conceptelor *strategie*, *planificare strategică*, *management strategic*, *gândire strategică* și de asemenea am încercat determinarea relației existente între strategie, planificare strategică și management strategic și a celei dintre planificare și gândirea strategică. **Strategia** este un plan de acțiune, este principala cale de a atinge scopurile și obiectivele organizaționale, care conduc la îmbunătățirea performanței pe termen lung a companiei. **Planificarea** și **gândirea strategică** sunt „procese de gândire distincte dar interrelaționate și complementare” care trebuie să se susțină reciproc pentru un management strategic eficient. **Strategiile** provenite din gândirea strategică trebuie operaționalizate prin intermediul **planificării** convergente și analitice.

În al doilea rând am prezentat caracteristicile celor trei **modele de abordare** a managementului strategic (*antreprenorială*, *adaptivă*, *planificată*) care surprind modul în care este perceput mediul de acțiune al firmei, modul de evaluare a strategiilor, caracteristicile procesului de luare a deciziilor, percepțiile privind viitorul firmei, deținerea controlului asupra strategiei. Un alt aspect abordat a fost **caracterul dinamic** al procesului care a devenit o necesitate în condițiile unui mediu în continuă schimbare care reclamă o monitorizare continuă a mediului și adaptarea pentru a face față provocărilor mediului. Pentru o abordare dinamică a procesului de dezvoltare a strategiei, aceasta trebuie tratată ca parte a responsabilităților individuale în organizație și nu ca funcție centrală. Astfel, calitatea cunoștințelor utilizate în formularea strategiei va fi substanțial îmbunătățită iar durata de implementare a strategiei va fi mult redusă. Formularea și implementarea strategiei trebuie privite ca procese continue de învățare, iar calitatea strategiei depinde de mecanismele de învățare din organizație.

În continuare am prezentat o serie de **modele ale procesului de management strategic** întâlnite în literatura de specialitate. Opiniile autorilor referitor la elementele componente ale procesului diferă, nefiind neapărat contradictorii, diferențele constând în principal în numărul de componente incluse în proces. Noi propunem un model de *proces de management strategic dinamic*, care presupune patru componente: **analiza strategică** care presupune analiza mediului intern și extern în vederea identificării factorilor strategici care vor influența viitorul firmei, **formularea strategiei** având ca scop stabilirea viziunii, misiunii, a obiectivelor pe termen lung, generarea și identificarea opțiunilor strategice care să întărească poziția competitivă a firmei, **implementarea strategiei** care necesită construirea unei organizații capabile să execute cu succes strategia, stabilirea bugetelor, realizarea unor sisteme suport administrative, construirea unor sisteme de recompensă pentru performanță, modelarea culturii organizaționale pentru a se potrivi cu strategia și **controlul strategic** ce are scopul de a evidenția și a genera soluții de corectare a abaterilor de la standarde, iar rolul **evaluării** constă în aprecierea de ansamblu a efectelor aplicării strategiei și a compatibilității acestora cu obiectivele de dezvoltare ale firmei.

Capitolul se încheie cu prezentarea principalelor avantaje și a motivelor pentru care managerii ar trebuie să adopte managementul strategic. Această formă de conducere ajută în identificarea amenințărilor și oportunităților viitoare din piață permițând adaptarea la un mediu în continuă schimbare, concentrează atenția asupra scopurilor și obiectivelor afacerii, asigură o mai bună coordonare și comunicare, o motivație puternică a angajaților (prin cunoașterea de către fiecare angajat a rolului ce-i revine în îndeplinirea obiectivelor organizaționale și asigurarea unui

sistem adecvat de stimulare), reduce rezistența la schimbare, asigură un echilibru mai bun între obiectivele pe termen lung și cele pe termen scurt și nu în ultimul rând creează premisele îmbunătățirii performanței firmei.

## CAP. 2. PARTICULARITĂȚILE STRATEGIEI ȘI MANAGEMENTULUI ÎN ÎNTREPRINDERILE MICI ȘI MIJLOCII

### 2.1. Rolul întreprinderilor mici și mijlocii în economie

În România, în conformitate cu Ordonanța nr. 27 din 26/01/2006 pentru modificarea și completarea legii nr. 364/2004 privind stimularea înființării și dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii, încadrarea se face potrivit Recomandării 361/2003/CE. Potrivit acesteia, „categoria întreprinderilor micro, mici și mijlocii (IMM) este formată din întreprinderi care angajează mai puțin de 250 de persoane și care au o cifră de afaceri anuală netă de până la 50 milioane euro și/sau dețin active totale de până la 43 milioane euro”.

Încadrarea în sectorul IMM-uri, potrivit Recomandării 361/2003/CE, se realizează astfel:

**Tabel 2.1 Definirea IMM-urilor**

<i>Categoria întreprinderii</i>	<i>Numărul mediu de salariați</i>	<i>Cifra de afaceri</i>	<i>Active totale</i>
micro	1 până la 9	până la 2 milioane euro	până la 2 milioane euro
mici	10 până la 49	între 2 și 10 milioane euro	până la 10 milioane euro
mijlocii	50 până la 249	între 10 și 50 de milioane euro	până la 43 milioane euro

Sectorul IMM reprezintă cel mai activ sector al unei economii moderne, un factor de progres tehnologic și inovare, existând o preocupare continuă privind dezvoltarea sectorului IMM, atât la nivel mondial cât și la nivel european și național.

Se cunoaște faptul că impactul global al IMM-urilor este covârșitor de mare. Un procent de 95-99% din totalul societăților din orice țară sunt IMM-urilor; oferind între 40% și 60% din totalul locurilor de muncă și contribuind la PIB cu procente cuprinse între 40% și 50%. Pe lângă aceasta joacă rolul central de lider al inovării și creativității (Hax, 2010).

Astfel, potrivit *Strategiei guvernamentale pentru dezvoltarea sectorului IMM, în perioada 2009 – 2013*, principalele efecte pozitive generate de sectorul IMM într-o economie sunt:

- schimbările structurale și redefinirea politicilor economice - deși sectorul IMM este cel mai afectat de criza economico-financiară poate constitui sectorul care va sta la baza revirimentului economiei în ansamblul ei;
- crearea de noi locuri de muncă, reprezentând cea mai eficientă modalitate de combatere a șomajului;
- îmbunătățirea mediului concurențial având ca efect creșterea calității produselor și serviciilor oferite pe piață și totodată stimulând inovarea și transferul tehnologic și contribuind la optimizarea utilizării resurselor;
- stimularea dezvoltării regionale și rurale - prin valorificarea resurselor locale, prin abilitatea de a răspunde cerințelor locale acest sector reprezintă o soluție pentru reducerea decalajelor economice regionale;
- creșterea investițiilor, având ca sursă economiile populației și antrenarea unui efect multiplicator al acestora; atragerea de investiții străine prin oferirea de servicii conexe de calitate necesare dezvoltării acestora;

- dezvoltarea componentelor infrastructurii de afaceri, IMM-urile acționând ca furnizori specializați de piese, componente și servicii pentru întreprinderile mari;
- accentuarea caracterului de atomicitate al pieței, prin dimensiunile lor reduse și prin numărul mare. Prin stimularea concurenței, se reduc posibilitățile de creare a unor poziții de monopol care ar conduce la creșteri de prețuri și la ineficiențe în combinarea factorilor de producție;
- adaptabilitatea ofertei la cerințele clienților, IMM-urile dovedind un grad înalt de flexibilitate, capacitate de inovare, reacție rapidă la schimbările mediului economic și putând ocupa nișe de piață care nu sunt profitabile pentru întreprinderile mari.

## 2.2. Caracteristici distinctive ale existenței întreprinderilor mici și mijlocii

Firmele mici nu sunt doar versiuni micșorate ale firmelor mari. Ele își desfășoară activitatea în moduri fundamental diferite. Personalitatea proprietarului-manager și caracteristicile sale comportamentale vor influența puternic activitatea lor. Mai mult decât firmele mari, întreprinderile mici sunt entități sociale care gravitează în jurul relațiilor personale (Burns, 2001). Cultura afacerilor mici este marcată de contactul strâns și familiar între proprietari și angajați, afacerea în ansamblul său fiind apropiată de lumea exterioară, clienți, vecini sau furnizori. De foarte multe ori proprietarii lucrează în cadrul firmei și nu reprezintă simbolul abstract și îndepărtat al unui acționar fără chip. Mai mult decât în firmele mari, în întreprinderile mici există o atmosferă familială sau „de trib”, valorile predominante fiind continuitatea și supraviețuirea, mai degrabă decât concepte abstracte, cum ar fi profitul, veniturile și dezvoltarea activelor (Darnay și Magee, 2007).

Există o serie de alte caracteristici tipice firmelor mici și care subliniază abordarea diferită a managementului și a afacerilor (Burns, 2001). O astfel de caracteristică este *dimensiunea redusă* care determină un potențial mai redus de producție sau de servire, fapt ce limitează cota de piață deținută de întreprinderile mici și mijlocii și posibilitatea realizării unor economii dimensionale. De asemenea, face ca întreprinderile mici și mijlocii să acționeze pe piață în condițiile unei concurențe puternice din partea întreprinderilor mari și determină rolul de subcontractanți sau furnizori de repere și subansamble pentru acestea (Borza, 2002).

În al doilea rând, chiar dacă sectorul întreprinderilor mici și mijlocii deține o parte semnificativă din piață, fiecare întreprindere luată izolat are o poziție modestă, *o cotă redusă de piață* (Borza, 2002), având o abilitate limitată de a influența mediul de afaceri în general (Sandu, 1997), fără a putea impune nivelul prețurilor, astfel că intervin dificultăți în menținerea lor pe piață (Borza, 2002).

Din cauza dimensiunii și a potențialului productiv limitat, rezultă o altă caracteristică a întreprinderilor mici și mijlocii și anume faptul că nu pot realiza o gamă largă de produse sau servicii, fiind nevoite să se limiteze la o nomenclatură restrânsă (Borza, 2002). Astfel, firmele mici sunt susceptibile de a funcționa pe singură piață, sau pe un număr limitat de piețe, oferind, probabil, o gamă limitată de produse sau servicii. Acest lucru înseamnă că scopul operațiunilor lor este, sau cel puțin ar trebui să fie, limitat. În acest sens, ele se confruntă cu mai puține probleme strategice decât firmele mai mari și, adesea, strategia de afaceri este sinonimă cu strategia de marketing (Burns, 2001).

În strânsă legătură cu această ultimă caracteristică – specializarea – este dependența celor mai multe dintre firmele mici de un număr mic de clienți. Aceasta înseamnă că sunt deosebit de

vulnerabile la pierderea oricărui client și efectul asupra firmei al unei astfel de pierderi va fi disproporționat de mare (Burns, 2001).

O altă caracteristică este gradul mai mare de incertitudine cu care se confruntă firmele mici comparativ cu firmele mari. Având o bază de clienți redusă cel mai adesea nu pot influența prețul. Aspirațiile și motivațiile proprietarului-manager pot fi, de asemenea, incerte. Efectul acestui grad ridicat de incertitudine este de a forța luarea de decizii pe termen scurt (Burns, 2001).

*Dificultățile întâmpinate la intrarea sau la ieșirea de pe o piață* reprezintă o caracteristică importantă a întreprinderilor mici și mijlocii. Acestea pot face față cu greu **barierelor de intrare** într-o ramură întrucât economiile dimensionale obligă noile întreprinderi să realizeze de la început un volum mare al producției sau dacă nu, să accepte dezavantajele de cost. Capitalul mare necesar pentru demararea activității în orice domeniu constituie un factor restrictiv pentru întreprinderile mici și mijlocii, iar diferențierea produselor de către întreprinderile noi necesită eforturi bănești care depășesc posibilitățile acestora (Borza, 2002). Întrucât le diminuează mobilitatea, întreprinderile mici și mijlocii trebuie să țină seama și de existența **barierelor de ieșire** de pe piață printre care se numără costul lichidării unor utilaje și echipamente specializate, relațiile comerciale create în domeniul în care sau politica economică care restricționează prin anumite măsuri părăsirea unui domeniu sau a unei piețe din motive legate de utilizarea forței de muncă (Borza, 2002).

Marile organizații își pot permite să angajeze specialiști pentru anumite funcții de conducere sau administrative, de exemplu, resurse umane, salarizare, vânzări, marketing, aprovizionare, distribuție, contabilitate, etc. Proprietarul-manager general îndeplinește, cel puțin în anii de formare ai afacerii, majoritatea dintre aceste roluri, fără sprijinul unor specialiști. Într-o firmă mică, accentul se pune pe multitudinea de cunoștințe și abilități, în contrast cu expertiza și cunoștințele de specialitate disponibile în organizațiile mari (Butler, 2006).

O caracteristică importantă a întreprinderilor mici și mijlocii este *situația de proprietar-manager* a celui care conduce afacerea. Reunirea de către aceeași persoană a celor două funcții prezintă o serie de avantaje printre care faptul că motivația este maximă pentru că întreprinzătorul își conduce singur propria afacere, fiind interesat de dezvoltarea și succesul acesteia, prerogativele decizionale se concentrează la o singură persoană, există o concentrare a informațiilor întreprinzătorul dispunând de toate informațiile necesare, fără ca ele să fie dispersate la alți manageri (Borza, 2002).

Situația de proprietar-manager poate afecta profund funcționarea și competitivitatea întreprinderii în condițiile lipsei pregătirii manageriale adecvate a proprietarului întreprinderii, a incapacității acestuia de a acoperi la un nivel corespunzător al competenței toate activitățile desfășurate în cadrul întreprinderii. De asemenea există riscul ca proprietarul-manager să se înconjoare de rude sau prieteni care nu au o contribuție utilă în cadrul întreprinderii sau să aplice modele de acțiune și gândire folosite în activitatea sa anterioară, dar inadecvate noilor condiții (Borza, 2002).

Întreprinderile mici și mijlocii nu pot obține capital în aceeași manieră cu firmele mari (Burns, 2001). Finanțarea disponibilă din partea băncilor și a instituțiilor financiare tinde să fie mult mai restrictivă decât pentru marile companii. Ratele dobânzilor tind să fie mai mari, iar sumele oferite sunt adesea mai mici în funcție de capitalurile proprii necesare pentru a garanta. Firmele noi, de mici dimensiuni nu au practic nici o putere de negociere atunci când vine vorba de rata dobânzii și condițiile de împrumut (Butler, 2006). Spre deosebire de firmele mari, le este greu să-și diversifice riscul de afaceri, acesta fiind un alt motiv pentru care este greu să obțină finanțare (Burns, 2001).

Întreprinderile mici dețin se bucură de o serie de *atuuri* (Darnay și Magee, 2007; Istocescu, 2007; Tuclea, 2004) printre care:

- deciziile pot fi luate mai rapid fiindcă structurile sunt mai simple iar întreprinderea își poate schimba repede direcția de acțiune pentru a valorifica oportunitățile mediului;
- odată luată o decizie, aceasta poate fi mai repede pusă în aplicare iar rezultatele pot fi vizibile mai rapid în comparație cu o întreprindere mai mare;
- relațiile dintre întreprinzătorul-manager și angajați au șansă să fie mai echitabile iar comunicarea poate fi destul de directă; relațiile profesionale tind să fie mai flexibile, ceea ce ar putea avea un efect benefic asupra moralului angajaților (mediul profesional fiind mai destins);
- mediul de muncă are șanse să fie mai bun, angajații reușind să vadă mai repede și mai clar care sunt rezultatele muncii lor; acest aspect se poate transforma într-un factor motivator foarte puternic, mai ales pentru a încuraja angajații să vină cu idei;
- întreprinzătorul-manager este aproape de clienți și de piață, în general, acest fapt permițând o reacție mai rapidă la schimbări;
- creșterea flexibilității și adaptabilității reprezintă alte două argumente suplimentare. Concomitent, există pericolul ca persoana care se ocupă cu problemele curente ale IMM să piardă din vedere strategia, sau invers, în entuziasmul formulării strategiei și al punerii sale în practică să se piardă din vedere aspectele curente;
- conturarea de către întreprinzătorul-manager a unui sens de evoluție (a unei direcții), claritatea misiunii IMM, fermitatea orientărilor strategice. Salariaților le place să muncească într-o organizație al cărei lider știe încotro să o îndrepte;
- obținerea, clasificarea și difuzarea de către întreprinzător a informațiilor esențiale pentru toți salariații IMM. Sursele de proveniență a acestora sunt diferite, între ele o sursă notabilă o reprezintă familia întreprinzătorilor.

Cauzele falimentului întreprinderilor mici și mijlocii au în vedere următoarele elemente (Borza, 2002; Tuclea, 2004):

- Caracteristicile întreprinzătorului. Întreprinzătorul este elementul central în asigurarea succesului întreprinderii, în sensul că se cer abilități personale. Lipsa acestor abilități pot determina eșecul unei întreprinderi în orice fază s-ar afla aceasta.
- Abilitățile manageriale. Multe întreprinderi mici și mijlocii eșuează ca rezultat direct al managementului greșit. În economia de piață s-a constatat o lipsă generală de calități și cunoștințe manageriale.
- Mediul exterior influențează direct existența și dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii. Datorită dimensiunii lor reduse, ele sunt mai sensibile la factorii perturbatori comparativ cu întreprinderile mari.
- Resursele întreprinderii (umane, tehnice, materiale, financiare, etc.) determină direct succesul acesteia pe piață.
- Lipsa strategiei și obiective neclare; a conduce o afacere înseamnă a lua decizii, a respecta planificarea, termenele, ceea ce minimizează riscul pierderii de timp și al risipei de resurse.
- Concept defectuos de serviciu sau de produs; ignorarea nevoilor latente ale consumatorilor este cauza non-satisfacerii acestora.

- Studiere insuficientă a consumatorilor; absența studiilor de piață sau mediocritatea acestora nu permit adaptarea serviciului sau produsului la așteptările clienților potențiali.

## **2.3. Funcțiile managementului în întreprinderile mici și mijlocii**

### **2.3.1. Funcția de previziune - planificare**

Managementul eficient începe întotdeauna cu planificarea, adică cu stabilirea obiectivelor, a planurilor, a programelor de acțiune. Această funcție prezintă o importanță mai mare pentru întreprinderile mici și mijlocii decât pentru întreprinderile mari deoarece riscurile cu care se confruntă primele sunt mai mari (Sandu, 1997, pg. 107).

Managerii întreprinderile mici și mijlocii acordă o atenție insuficientă strategiei de dezvoltare a întreprinderii întrucât au o mobilitate mare, putând să treacă rapid de la o activitate la alta în funcție de perspectivele pieței (Borza, 2002). Multe studii realizate în țările cu economie de piață au relevat că firmele mici și mijlocii care aplică atributul de previziune realizează îmbunătățiri ale performanțelor obținute (Sandu, 1997).

Materializarea funcției de previziune constă în: prognoză, planificare și programare. Majoritatea întreprinderilor mici și mijlocii nu elaborează prognoze proprii, spre deosebire de întreprinderile mari, luând în considerare numai tendințele din studiile de prognoză întocmite de instituții specializate sau de către întreprinderile mari. Întreprinderile mici și mijlocii își elaborează planuri de activitate, iar pe baza lor fac o programare a activității, întrucât au un contact nemijlocit cu piața (clienți, furnizori) (Borza, 2002). Folosirea instrumentelor principale ale previziunii – prognozele, planurile și programele – poate avea loc în condiții mai bune în cadrul întreprinderii mijlocii. Creșterea gradului de complexitate a problemelor manageriale, dezvoltarea structurilor manageriale și organizatorice impun creșterea importanței funcției de previziune (Sandu, 1997, pg. 108).

Particularitățile funcției de previziune în întreprinderile mici și mijlocii pot fi sintetizate astfel (Nicolescu, 2001):

- centrare pe oportunitatea economică;
- predomină abordările pe termen scurt;
- informalitate ridicată;
- se bazează pe o reacție rapidă față de elemente noi;
- flexibilitate și adaptabilitate ridicată.

### **2.3.2. Funcția de organizare**

În cadrul întreprinderilor mici și mijlocii structurile organizatorice sunt simple, cel mai adesea ierarhice, în care toate persoanele ce lucrează în firmă depind nemijlocit de întreprinzătorul-manager (Nicolescu, 2001). Absența unei structuri organizatorice complexe permite o luare mai rapidă a deciziei și realizarea de comunicații efective la nivelul grupului de muncă, și între acestea și management (Sandu, 1997).

Structura organizatorică în majoritatea cazurilor este flexibilă, dând angajaților libertate de acțiune pentru a face față situațiilor în schimbare cu care se confruntă (în sensul de a le stimula creativitatea), iar gradul de descentralizare a activităților variază în funcție de dimensiunea

întreprinderii (adică crește pe măsura sporirii dimensiunilor). La întreprinderile mici deseori lipsesc fișele posturilor și organigrama (Borza, 2002).

Organizarea trece de la preponderent informală la preponderent formală pe măsură ce întreprinderea crește, activitatea se extinde și se diversifică și se face tot mai mult apel la metodele și tehnicile de management. În această transformare, întreprinderea poate cunoaște următoarele etape organizatorice (Sandu, 1997):

- 1) întreprinderea compusă dintr-o singură persoană;
- 2) coordonarea activităților câtorva angajați ce realizează operațiunile de bază de către întreprinzătorul însuși;
- 3) apariția unui nivel ierarhic intermediar (în măsura în care întreprinzătorul devine conștient de necesitatea delegării de autoritate și reușește să renunțe să renunțe la managementul personal aplicat până la această etapă);
- 4) organizarea formală, ceea ce implică descrierea posturilor, întocmirea organigramei, fundamentarea procedurilor de control etc.

Sistemul informațional al întreprinderilor mici și mijlocii corespunde structurii lor organizatorice, fiind simplu, deschis spre mediu; circulația informațiilor este mai ales pe orizontală, liniile ierarhice fiind scurte și slab formalizate; existența mijloacelor de prelucrare automată a datelor dinamizează culegerea și prelucrarea informațiilor (Borza, 2002).

Particularitățile funcției de organizare în întreprinderile mici și mijlocii pot fi sintetizate astfel (Nicolescu, 2001):

- flexibilitate organizatorică ridicată;
- formalizare redusă a documentelor organizatorice;
- preponderența structurilor organizatorice ierarhice;
- puternice elemente informale în fundamentarea și concretizarea abordărilor organizării;
- dependența decisivă a calității organizării de capacitatea organizatorică a întreprinzătorului-manager;
- simplitate organizatorică procesuală și structurală.

### ***2.3.3. Funcția de antrenare***

Dimensiunea redusă facilitează și obligă la relații interpersonale strânse ale managerului cu fiecare dintre subordonații lor, ceea ce oferă baza exercitării funcției de antrenare, adică a influențării lor pentru a contribui la realizarea obiectivelor stabilite (Borza, 2002).

La întreprinderile mici și mijlocii există o personalizare a relațiilor interumane (situație care nu se întâlnește în întreprinderile mari decât la nivelul conducerii operaționale). Acest fapt dă posibilitatea managerului să evalueze gradul de implicare a subordonaților în realizarea obiectivelor și să-i recompenseze (material și moral) (Borza, 2002).

Motivarea efectivă și adecvată a personalului din întreprinderile mici și mijlocii se face mai rapid decât în întreprinderile mari și oferă suportul dobândirii satisfacției în muncă și a atașamentului față de întreprindere (Borza, 2002). Întreprinderile mici și mijlocii oferă un climat superior al relațiilor umane și al satisfacției în muncă comparativ cu firmele mari, acest fapt determinând creșterea atractivității lor ca posibile locuri de muncă (Sandu, 1997).

Întreprinzătorii-manageri acordă o atenție deosebită nu doar propriilor angajați ci și principalilor stakeholderi ai firmei. Astfel, aceștia își cunosc personal clienții manifestând față de aceștia un comportament special menit să îi determine să cumpere mai mult de la firmă. Relații



apropiate se cultivă și cu principalii furnizorii mai ales atunci când posibilitățile de alegere a acestora sunt reduse (Nicolescu, 2001).

Principalele caracteristici ale funcției de antrenare în cadrul întreprinderilor mici și mijlocii sunt (Nicolescu, 2001):

- realizarea unei intense motivări a personalului firmei;
- recompensarea și penalizarea pronunțată a personalului în situații manageriale și economice deosebite;
- utilizarea unei sfere relativ restrânse de modalități de motivare a personalului firmei;
- gradul redus de elaborare și formalizare a motivării personalului;
- rolul determinant al întreprinzătorului manager în operaționalizarea antrenării;
- abordarea motivatorie a principalilor stakeholderi ai firmei.

#### ***2.3.4. Funcția de coordonare***

Dimensiunile reduse ale întreprinderilor mici și mijlocii oferă posibilitatea unor contacte nemijlocite între angajați, ceea ce facilitează îndeplinirea funcției de coordonare. Comunicațiile intense pe verticală (între manageri și subordonați), orizontală (între persoanele aflate pe același nivel ierarhic) constituie un avantaj al întreprinderilor mici și mijlocii datorat dimensiunii și explică viteza de reacție la modificarea cererii (ca urmare a capacității rapide de mobilizare) (Borza, 2002).

Funcția de coordonare în întreprinderile mici și mijlocii poate fi influențată pozitiv de existența canalelor scurte de comunicații manager-angajați, de dimensiunile mici ale grupurilor de muncă, putând fi limitată de centralizarea autorității întreprinzătorului și înclinația acestuia spre controlul total al întreprinderii (Sandu, 1997). Întreprinzătorii-manageri folosesc pe scară largă coordonarea pe bază de discuții bilaterale cu angajații. Deși costisitoare sub aspectul consumului de timp, această metodă asigură o bună comunicare și se dovedește deosebit de eficace (Nicolescu, 2001). Ca o consecință a organizării structurale cu un nivel redus de formalizare, în cadrul firmelor mici și mijlocii predomină comunicațiile informale care reprezintă schimburi de opinii, păreri (situație similară cu cea din întreprinderile mari), dispoziții, ordine și informații de control (care în întreprinderile mici și mijlocii sunt mai puțin formalizate, adică mai puțin reglementate) (Borza, 2002).

Particularitățile coordonării în întreprinderile mici și mijlocii sunt următoarele (Nicolescu, 2001):

- manifestare cvasipermanentă și intensă;
- utilizarea redusă a ședinței de coordonare;
- realizare predominant sub formă de discuții bilaterale;
- preponderent acțională și nu decizională;
- puternică tentă informală, deseori cu conținut puternic afectivă;
- marcată substanțial de viziunea și caracteristicile întreprinzătorului-manager.

#### ***2.3.5. Funcția de control – evaluare***

Atribuțiile de control ale managerului în cadrul întreprinderilor mici și mijlocii sunt facilitate de dimensiunile întreprinderii și de volumul activității desfășurate. Controlul se poate efectua direct, fără intermediari, iar riscurile de deformare a realității supuse controlului sunt practic inexistente. Consecința acestei situații este că cele două laturi ale funcției de control (cea pasivă - de înregistrare și evaluare a situației reale, respectiv cea activă - de corectare a abaterilor)

constituie atribuții ale aceleiași persoane. Cu cât dimensiunea întreprinderii este mai redusă, cu atât managerul-proprietar poate să țină sub control întreaga situație (Borza, 2002). Acesta rareori apelează la delegarea unor sarcini mai puțin importante de control-evaluare, acest lucru având loc în special în firme de dimensiuni mai mari. Din punctul de vedere al conținutului predomină controlul curent, efectuat adesea în timp real, pe măsură ce se derulează procesele de muncă. Sunt controlate activitățile operaționale (producție, comercializare, realizare de servicii) și mai puțin cele de personal sau financiar-contabile (Nicolescu, 2001).

Metodele și tehnicile de control folosite în întreprinderile mici și mijlocii sunt cele practicate și de către întreprinderile mari, dar complexitatea lor este mai redusă. Principalele metode de control aplicabile în întreprinderile mici și mijlocii sunt:

- metode de control nebugetar (analiza datelor statistice, analiza pragului de rentabilitate, revizia contabilă făcută regulat);
- metode de control bugetar (balanța de venituri și cheltuieli, bugetul de ore-muncă, bugetul de materiale) (Borza, 2002).

Principalele particularități ale control-evaluării în firmele mici și mijlocii sunt (Nicolescu, 2001):

- realizarea controlului preponderent pe baza know-how-ului (generat de experiență) și mai puțin pe baza criteriilor, standardelor, normelor;
- concentrarea controlului în activitățile operaționale care se înscriu în profilul firmei;
- axarea pe aspecte curente, adesea în timp real;
- preponderența absolută a controlului direct exercitat de întreprinzător;
- imprimarea unei puternice dimensiuni constructive controlului;
- absența controlului de tip anticipativ;
- absența, mai ales în microîntreprinderi, a compartimentului specializat de control.

## **2.4. Particularitățile strategiei și managementului strategic în IMM-uri**

Managementul strategic, adică conținutul și procesul strategic (planificarea strategică) este considerat a fi unul dintre factorii care contribuie la creșterea firmelor mici (Rue și Ibrahim, 1998; Kraus et al, 2008 în Kohtamäki et al, 2008). Având în vedere că majoritatea de cercetărilor privind managementul strategic s-a concentrat mai ales asupra întreprinderilor mari, mulți cercetători au ajuns la concluzia că este necesară adaptarea și aplicarea acestor concepte și în contextul întreprinderilor mici (Perry, 2001; Gibson și Cassar, 2005, în Kohtamäki et al, 2008).

Cercetările anterioare sugerează faptul că planificarea strategică în întreprinderile mici se realizează de multe ori într-un mod informal și rareori în mod regulat (Kohtamäki et al, 2008). Întrucât întreprinderile mici nu sunt doar versiuni mai mici ale întreprinderilor mari (Curran și Blackburn, 2001 în Kohtamäki et al, 2008), ele planifică de asemenea într-un mod care este destul de diferit de abordările standard, de manual, ale managementului strategic (McCarthy, 2003, în Kohtamäki et al, 2008). În firmele mici, strategia este de obicei un produs al minții unice a proprietarului-manager, care se concentrează în principal asupra rutinelor zilnice ale afacerii, în timp ce planificarea strategică este percepută ca fiind mai puțin importantă sau chiar inaplicabilă (Kraus, 2007, în Kohtamäki et al, 2008). În multe întreprinderi mici și mijlocii se poate identifica o strategie intuitivă sau empirică, ce îmbracă cel mai adesea forma unei anumite concepții a întreprinzătorului referitoare la evoluția viitoare a întreprinderii, existând de cele mai multe ori o similitudine între obiectivele acestuia și obiectivele strategice (Anghel, 2005). Aceasta este limitată

de gradul de cuprindere a mediului în mintea respectivului întreprinzător, de nivelul lui de pregătire și de experiență. În fond, orice întreprinzător are planuri de viitor, cel puțin de supraviețuire, dacă nu de extindere a afacerii. Calitatea acestor planuri depinde de reperele concrete pe care se sprijină și de timpul – cel mai adesea foarte limitat – pe care întreprinzătorul îl are la dispoziție pentru a gândi planurile, de fapt, viitorul (Tuclea, 2004).

În urma unui studiu al cercetărilor realizate cu privire la planificare strategică în cadrul firmelor mici și mijlocii autorii Robinson și Pearce (1984) concluzionează că planificarea este nestructurată, neregulată și necomprehensivă. Aceasta a avut loc secvențial de-a lungul timpului având mai degrabă o orientare reactivă decât pro-activă. Au fost identificate patru motive care explică neutilizarea planificării strategice:

1. **Timpul** – managerii că timpul lor este limitat și este dificil să aloce timp pentru planificare în detrimentul problemelor zilnice de funcționare.
2. **Proprietarii** – managerii ai firmelor mici au o expunere minimă și cunoștințe reduse privind procesul de planificare. Ei sunt nesiguri în privința componentelor procesului și a succesiunii lor. Nu sunt familiarizați cu multe dintre sursele de informare privind planificarea și cu modul în care acestea ar trebui utilizate.
3. **Expertiza** – managerii afacerilor mici sunt de obicei generaliști și le lipsește adesea o anumită expertiză de specialitate care de multe ori devine necesară în procesul de planificare.
4. **Lipsa de încredere și deschidere** – proprietarii-managerii ai firmelor mici sunt foarte sensibili și secretoși cu privire la afacerile lor și deciziile care îi afectează. În consecință, ei ezită să împărtășească planificarea strategică cu angajații sau consultanții externi.

Lipsa planificării formalizate nu înseamnă automat o lipsă totală de planificare strategică. Mintzberg et al (2003, în Kohtamäki et al, 2008) a sugerat că strategia a fost, de fapt, de multe ori rezultatul unui proces emergent. Acest proces de imaginare a unor soluții se pretinde a fi informal, emergent și, adesea, irațional privit dintr-o perspectivă pe termen lung, problemele fiind rezolvate de la caz la caz, în momentul în care acestea apar. Este foarte probabil ca întreprinderile mai mici să aibă o perspectivă emergentă asupra strategiilor de afaceri.

Un alt aspect important legat de strategia IMM-urilor constă în faptul că orizontul strategic este limitat, datorită incertitudinilor mai ridicate cu care se confruntă acestea (Anghel, 2005).

Sușținătorii utilizării managementului strategic în întreprinderile mici și mijlocii sugerează că tipul de planificare utilizat depinde de stadiul de dezvoltare al firmei, acest tip de activitate evoluând înspre un grad mai mare de formalizare și sofisticare odată cu succesiunea etapelor din ciclul de viață al firmelor (Robinson și Pearce, 1984; Scott și Bruce, 1987 în Analoui și Karami, 2003).

Analoui și Karami (2003) susțin, în urma studiului literaturii, că, pe măsură ce complexitatea activităților și domeniilor funcționale crește, managementul strategic va evolua de la stadiul de simple planuri financiare și bugete înspre planificarea pe baza previziunilor și planificarea orientată spre exterior. În acest ultim stadiu managerii vor începe să gândească strategic, utilizând tehnici formale de management strategic. Unii autori (Ward, 1988; Stone, 1999; Hitt și Ireland, 2000; Wolf, 2000 în Analoui și Karami, 2003) susțin că progresul înspre orientarea strategică și utilizarea unor instrumente specifice managementului strategic mai sofisticate trebuie să se realizeze odată cu dezvoltarea firmelor pentru a se asigura supraviețuirea și succesul pe termen lung al acestora. Existența strategiei intuitive este explicabilă în fazele de început ale ciclului de viață al întreprinderii (lansare, supraviețuire), când organizația este nestructurată,

structura organizatorică fiind informală, dar devine absolut necesară odată cu trecerea la etapele de consolidare-pregătire a creșterii și dezvoltării. Prin apariția structurii organizatorice formale, a componentelor funcționale ale acesteia, apare o nouă realizare funcțională, care este capabilă să concretizeze instrumentele strategice (Abrudan, Lobonțiu și Lobonțiu, 2003).

Absența strategiilor în sectorul întreprinderilor mici și mijlocii se poate traduce prin (Sandu, 1997, pg. 162):

- lipsă a previziunii fluxului de numerar și a controlului costului;
- răspuns necorespunzător la realitățile pieței;
- creșterea prea rapidă, cu apariția unor serii de crize în cadrul întreprinderii (manageriale, financiare etc.) sau prea înceată, nefructificându-se suficient oportunitățile interne și externe;
- lipsa de fundamentare a obiectivelor;
- alocarea necorespunzătoare a resurselor organizației;
- insuficienta definire a sferei de activitate a întreprinderii, însoțită de înțelegerea parțială a conceptului afacerii respective.

Astfel, putem concluziona că managementul strategic reprezintă o necesitate pentru întreprinderile mici și mijlocii fiind amenințate supraviețuirea și creșterea acestora (Sandu, 1997).

Potrivit autorilor Smit și Morgan (1996), stilul de management antreprenorial și dimensiunea afacerii au anumite avantaje clare în contextul managementului strategic. Aceștia prezintă o listă de avantaje foarte relevante pe care managementul strategic le aduce firmelor de mici dimensiuni:

- întreprinzătorul poate răspunde strategic pentru că el/ea cunoaște în profunzime organizația și modul de funcționare a acesteia.
- întreprinderile mici au o gamă limitată de produse, o bază de clienți bine definită și deservește o zonă geografică a pieței specificată. Acest lucru face mai ușoară ajustarea strategiei atunci când este necesar.
- din cauza dimensiunii afacerii și a faptului că toată puterea este în mod normal, investită în proprietarul - manager, un IMM are flexibilitatea și adaptabilitatea necesară, permițând răspunsul rapid la schimbările mediului.
- într-o mică afacere angajații lucrează îndeaproape cu proprietarul - manager. Managementul strategic este astfel simplificat, întrucât aceștia sunt familiarizați cu viziunea și misiunea firmei. Aceasta va permite tuturor angajaților să se identifice cu viziunea și misiunea și să fie entuziaști despre acest lucru.
- proprietarii - manageri sunt implicați în operațiunile zilnice ale firmei. Ei nu trebuie să planifice și să evalueze de la distanță, nici nu trebuie să se bazeze pe informații de mâna a doua de la oameni care sunt mai implicați în afaceri decât ei.
- întreprinzătorii și managerii de IMM-uri sunt mai pricepuți la a identifica și răspunde schimbărilor reale din mediul de afaceri care le afectează activitate. Intuiția, înțelegerea și apropierea de operațiunile curente ale afacerii le oferă un avantaj care compensează lipsa lor de cunoștințe privind tehnicile și metodele de management strategic.
- când structura organizatorică este simplă, așa cum este într-o organizație de mici dimensiuni, o viziune poate fi formulată și pusă în aplicare cu mai puțin efort.

Planificarea îmbunătățește eficiența firmelor mici, dar este prea complexă, sofisticată sau consumatoare de timp pentru a fi practică pe scară largă, deci se impune proiectarea unui proces de planificare mai adecvat nevoilor acestora, care să fie dorit și să poată fi implementat (Robinson și

Pearce, 1984). Din analiza cercetărilor efectuate de către autorii Robinson și Pearce (1984) rezultă mai multe sugestii privind structura proceselor de planificare în firmele mici. În primul rând, orizontul de timp al planificării într-o firmă mică ar trebui să fie destul de scurt – sub doi ani, în comparație cu recomandările convenționale pentru firmele mari. În al doilea rând, procesul ar trebui să fie informal comparativ cu planificarea pentru firmele mari. În al treilea rând, integrarea sistematică a mai multor participanți, inclusiv persoane din afara firmei, ar trebui să sporească creativitatea și în cele din urmă performanțele firmei.

Susținem propunerea autorilor Analoui și Karami (2003) referitoare la un model dinamic de management strategic pentru firmele mici și mijlocii care, spre deosebire de modele clasice propuse de-a lungul timpului de cercetători și care sunt centrate pe concurență, are în centru crearea de valoare pentru clienți și constă în patru faze:

1. conștientizare: înțelegerea situației strategice;
2. formularea strategiei: pregătirea de strategii potrivite;
3. implementarea strategiei: realizarea strategiei determinate;
4. controlul și evaluarea strategiei: revizuire și învățare pentru dezvoltarea viitoare.

Modelul dinamic al managementului strategic pentru întreprinderile mici și mijlocii descrie procesul prin intermediul căreia o astfel de firmă își determină scopurile, obiectivele și nivele dorite ale acestora, decide asupra acțiunilor necesare pentru atingerea obiectivelor respective într-un orizont de timp adecvat și adesea în contextul unui mediu schimbător, presupune implementarea acțiunilor și evaluarea progresului realizat și al rezultatelor obținute. Procesul managementului strategic în IMM-uri se conturează prin succesiunea dinamică a următoarelor activități:

- O analiză a situației curente a firmei din perspectiva produselor, piețelor și avantajelor sale competitive distinctive, a obiectivelor personale ale proprietarului-manager și definirea afacerii prin intermediul misiunii, obiectivelor și valorilor cu scopul satisfacerii nevoilor clienților.
- Analiza mediului extern – evaluarea oportunităților și amenințărilor în ceea ce privește concurenții, furnizorii, influențele mediului economic, socio-politic și tehnologic în vederea îmbunătățirii valorii pentru clienți.
- Analiza mediului intern: evaluarea capacităților, punctelor forte și a punctelor slabe ale firmei.
- Identificarea factorilor cheie pentru îmbunătățire și a problemelor strategice ale firmei care îi vor influența direcția viitoare.
- Definirea alternativelor strategice în termeni de obiective și strategii generice.
- Implementarea schimbării pentru îmbunătățirea proceselor (produs și serviciu) prin îmbunătățirea capacităților angajaților.
- Monitorizarea îmbunătățirii valorii pentru clienți și a performanței afacerii.
- Revizuirea și învățarea din strategiile adoptate cu viziunea dezvoltării viitoare a capacităților de management strategic ale firmei (luarea deciziilor).

În capitolele ce vor urma vom trata, în parte, problematica analizei strategice, a formulării, implementării și controlului-evaluării strategiei în general, încercând de asemenea să surprindem particularitățile procesului de management strategic în întreprinderile mijlocii.

## Concluzii

Acest al doilea capitol al tezei de doctorat și-a propus identificarea particularităților firmelor mici și mijlocii și a managementului specific acestei categorii de firme. Multe lucrări din literatura de specialitate susțin că întreprinderile mici și mijlocii nu sunt doar versiuni la scară redusă a firmelor de mari dimensiuni și prin urmare metodele și tehnicile manageriale aplicate în firmele mari nu vor funcționa și în firmele mici. Astfel se susține necesitatea studierii și identificării caracteristicilor distinctive ale IMM-urilor în vederea stabilirii unor metode manageriale funcționale pentru acestea.

Prima parte a capitolului a fost dedicată definirii întreprinderilor mici și mijlocii și identificării rolului lor în economie. Întreprinderile mici și mijlocii joacă un rol important în dezvoltarea unei țări. Ele reprezintă cel mai comun tip de firmă, în lume existând milioane de IMM-uri, acestea reprezentând cele mai importante surse ale dezvoltării economiilor. IMM-urile contribuie la dezvoltarea economică în diverse moduri: prin crearea de locuri de muncă atât în mediul rural cât și cel urban, prin faptul că asigură dezvoltarea durabilă a economiei reprezentând totodată principala sursă de inovare. În plus, un număr mare de oameni se bazează pe întreprinderile mici și mijlocii în mod direct sau indirect. IMM-urile au un efect semnificativ asupra distribuției veniturilor sociale, veniturilor fiscale, și ocupării forței de muncă, utilizării eficiente a resurselor și asupra stabilității veniturilor familiale (Fida, 2008).

În continuare am considerat necesară prezentarea *caracteristicilor distinctive* ale întreprinderilor mici și mijlocii în comparație cu firmele mari. Existența firmelor mici este puternic influențată de personalitatea proprietarului-manager și caracteristicile sale comportamentale. Cultura afacerilor mici este marcată de contactul strâns și familiar între proprietari și angajați, afacerea în ansamblul său fiind apropiată de lumea exterioară, clienți, vecini sau furnizori. Acest tip de firme se caracterizează îndeosebi printr-o dimensiune redusă care conduce la specializare firmelor, la concentrarea pe o singură piață sau un număr redus de piețe, având o cotă redusă și deci practic fiind incapabile să influențeze nivelul prețurilor. Resursele limitate de care dispun și lipsa posibilității de dispersare a riscului determină o problemă majoră pentru firmele mici și mijlocii și anume dificultățile pe care le întâmpină în atragerea de finanțare. Nivelul de incertitudine a mediului este mult mai mare pentru aceste firme, atât intrarea cât și ieșirea de pe piață aducându-le o serie de obstacole.

Firmele mici și mijlocii se bucură de o serie de *atuuri*: sunt flexibile, adaptabile la schimbare, dimensiunea redusă favorizează rapiditate luării deciziilor și a implementării acestora, mediul de lucru în cadrul IMM-urilor este unul mai bun, cu relații mai apropiate atât între angajați cât și între angajați și managerii-prorietari. Este cunoscut faptul că sectorul IMM-urilor este unul extrem de dinamic, caracterizat prin rate mari de inițiere dar și de faliment. Între factorii care determină cel mai frecvent *eșecul* firmelor mici și mijlocii se numără: caracteristicile întreprinzătorului, lipsa acestor abilităților manageriale ale acestuia, mediul exterior, resursele întreprinderii, lipsa strategiei și obiectivele neclare, conceptul defectuos de serviciu sau de produs, studiere insuficientă a consumatorilor.

Și funcțiile managementului înregistrează particularități în sectorul întreprinderilor mici și mijlocii. Astfel, *previziunea* este centrată pe oportunitatea economică, vizează un orizont de timp scurt, bazându-se pe o reacție rapidă la nou, IMM-urile fiind caracterizate prin informalitate, flexibilitate și adaptabilitate ridicate. Majoritatea întreprinderilor mici și mijlocii nu elaborează prognoze proprii, spre deosebire de întreprinderile mari, luând în considerare numai tendințele din studiile de prognoză întocmite de instituții specializate sau de către întreprinderile mari.

Întreprinderile mici și mijlocii își elaborează planuri de activitate, iar pe baza lor fac o programare a activității, întrucât au un contact nemijlocit cu piața. **Organizarea** în cadrul întreprinderilor mici și mijlocii se caracterizează prin flexibilitate ridicată, formalizare redusă a documentelor organizatorice (fișele de post sau organigrama lipsind în cele mai multe firme mici), predomină structurile organizatorice ierarhice, se manifestă puternice elemente informale în fundamentarea și concretizarea abordărilor organizării, calitatea organizării depinzând decisiv de capacitatea organizatorică a întreprinzătorului-manager și nu în ultimul rând se remarcă prin simplitate organizatorică procesuală și structurală. În ceea ce privește funcția de **antrenare** în cadrul întreprinderilor mici și mijlocii se remarcă realizarea unei intense motivări a personalului firmei, recompensarea și penalizarea pronunțată a personalului în situații manageriale și economice deosebite, utilizarea unei sfere relativ restrânse de modalități de motivare a personalului firmei, gradul redus de elaborare și formalizare a motivării personalului, rolul determinant al întreprinzătorului manager în operaționalizarea antrenării precum și abordarea motivatorie a principalilor stakeholderi ai firmei. **Coordonarea** în întreprinderile mici și mijlocii se caracterizează printr-o manifestare cvasipermanentă și intensă, prin utilizarea redusă a ședinței de coordonare în detrimentul discuțiilor bilaterale. De asemenea coordonarea este informală, preponderent acțională și nu decizională, fiind puternic marcată de viziunea și caracteristicile întreprinzătorului-manager. Ultima funcție a managementului, **control-evaluarea**, are de asemenea anumite caracteristici în firmele mici și mijlocii. Controlului se realizează preponderent pe baza know-how-ului (generat de experiență) și mai puțin pe baza criteriilor, standardelor, normelor și se concentrează asupra activităților operaționale care se înscriu în profilul firmei. De cele mai multe ori este direct exercitat de întreprinzător, care îi imprimă o dimensiune constructivă, și se axează pe aspecte curente, adesea în timp real.

Ultima parte a capitolului tratează problematica strategiei și managementului strategic în întreprinderile mici și mijlocii. Astfel se pot concluziona următoarele cu privire la **strategie**: în multe întreprinderi mici și mijlocii există strategii intuitive sau empirice care nu sunt conturate într-o formă scrisă; personalitatea proprietarului-manager își pune amprenta asupra strategiei, între obiectivele acestuia și cele ale strategiei existând similitudini; se manifestă o respingere și o indiferență în utilizarea managementului strategic care se datorează în principal lipsei de cunoștințe în acest domeniu atât a managerilor cât și a angajaților; orizontul strategic este mai limitat în special datorită incertitudinii mai ridicate cu care se confruntă aceste firme; strategia trebuie să fie mai flexibilă în firmele mici și mijlocii pentru a permite adaptarea rapidă la schimbările mediului.

În literatura de specialitate este sugerată ideea, căreia subscriem și noi, că **tipul de planificare** utilizat de întreprinderile mici și mijlocii depinde de stadiul de dezvoltare al firmei, acest tip de activitate evoluând înspre un grad mai mare de formalizare și sofisticare odată cu succesiunea etapelor din ciclul de viață al firmelor. De asemenea, pe măsură ce complexitatea activităților și domeniilor funcționale crește, managementul strategic va evolua de la stadiul de simple planuri financiare și bugete înspre planificarea pe baza previziunilor și planificarea orientată spre exterior. În acest ultim stadiu managerii vor începe să gândească strategic, utilizând tehnici formale de management strategic. Progresul înspre orientarea strategică și utilizarea unor instrumente specifice managementului strategic mai sofisticate trebuie să se realizeze odată cu dezvoltarea firmelor pentru a se asigura supraviețuirea și succesul pe termen lung al acestora (Ward, 1988; Stone, 1999; Hitt și Ireland, 2000; Wolf, 2000 în Analoui și Karami, 2003).

În ceea ce privește **procesul de management strategic** în întreprinderile mici și mijlocii susținem propunerea autorilor Analoui și Karami (2003) referitoare la un model dinamic de management strategic ce are în centru crearea de valoare pentru clienți constând în patru faze:

*conștientizare* – înțelegerea situației strategice; *formularea* strategiei – pregătirea de strategii potrivite; *implementarea* strategiei – realizarea strategiei determinate și *controlul și evaluarea* strategiei – revizuire și învățare pentru dezvoltarea viitoare.



## CAP. 3. ANALIZA STRATEGICĂ

Managementul strategic presupune evaluarea continuă a companiei și a mediului său de către echipa managerială de vârf. Managementul strategic este un proces care implică realizarea modificărilor necesare în cadrul organizației, astfel încât aceasta să se adapteze mediului său și să exploateze optim oportunitățile de pe piață (Alkhafaji, 2003).

Unul dintre cele mai importante aspecte ale managementului strategic se referă la anticiparea aspectelor care vor exercita în viitor un impact asupra organizației. Unele dintre acestea nu pot fi schimbate, asupra altora, în schimb, organizația poate interveni. Știind ceea ce se poate schimba și aspectele care trebuie modificate, companiile vor putea să utilizeze resursele într-un mod eficient. Pentru a fi eficientă, o organizație trebuie să se asigure că există un anumit nivel de potrivire între ceea ce poate oferi și ceea ce lumea are nevoie. Deslușirea complexității mediului în care operează compania și utilizarea acestor informații pentru formularea unei bune strategii este esențial pentru supraviețuirea afacerii (Williams, 2009).

### 3.1. Analiza mediului extern

Evaluarea strategică presupune cunoașterea atât a mediului de afaceri extern cât și a resurselor, capabilităților și culturii firmei. Scopul analizei externe îl constituie identificarea factorilor din afara firmei care îi pot afecta în viitor activitatea.

Firmele analizează mediul extern pentru a culege informații care să le ajute în selectarea strategiei. Condițiile întâlnite în mediul extern influențează acțiunile viitoare ale firmei – aceasta poate să aleagă să fructifice o anumită oportunitate sau ar putea decide să acționeze în vederea evitării unei amenințări. Aceste decizii sunt influențate și de situația internă a firmei. Alegerea strategiei se realizează atât în funcție de condițiile mediului extern cât și în funcție de mediul intern (Ireland, Hoskisson și Hitt, 2006).

Analiza externă este utilă dacă se realizează pe următoarele trei nivele:

- schimbări generale în mediul (general) de afaceri;
- schimbări în cadrul industriei;
- analiza competiției.

#### 3.1.1. Analiza mediului înconjurător general – analiza PEST

Evenimentele din mediul în care firma operează au un efect direct asupra succesului sau eșecului companiei respective (Hussey, 1998). Firmele nu trebuie să se bazeze doar pe opinii personale sau pe observații întâmplătoare ale mediului extern. Se impune o cercetare în profunzime, continuă, cu adresarea întrebărilor potrivite (Ireland, Hoskisson și Hitt, 2006).

Mediul extern este compus din forțe exterioare firmei asupra cărora conducerea poate exercita fie un control redus, fie nu le poate influența deloc. Mediul extern este în continuă schimbare, iar acest lucru înseamnă că firmele trebuie să se schimbe și ele împreună cu mediul în care acționează (Bourgeois, 1996 citat de Alkhafaji, 2003).

Având în vedere că mediul extern conține informațiile necesare pentru formularea de strategii, strategii trebuie să scaneze continuu mediul extern în vederea identificării oportunităților și amenințărilor care ar putea afecta compania (Alkhafaji, 2003, pg. 69).

Scanarea frecventă a mediului furnizează firmei informații actuale și îi permite să verifice exactitatea informațiilor și să se adapteze la condițiile schimbătoare de mediu mult mai rapid decât în cazul unei frecvențe mai reduse a acestei activități. Scanarea frecventă, plasează firma pe o poziție care să îi permită să rămână la curent cu evenimentele și tendințele din mediu care îi amenință existența sau îi oferă oportunități pentru a le exploata. Firmele mici sunt deosebit de vulnerabile în fața amenințărilor majore ce se dezvoltă rapid deoarece de multe ori le lipsesc resursele financiare necesare pentru li se împotrivi (Beat, 2000).

Factorii din mediul general care influențează activitatea firmelor pot fi împărțiți în următoarele categorii (Băcanu, 1999; Alkhafaji, 2003; Ireland, Hoskisson și Hitt, 2006; Borza et al, 2008; Pearce și Robinson, 2007; Dess, Lumpkin și Taylor, 2004):

- **Factori economici** – se referă la direcția economiei și includ: produsul național brut, rata dobânzii și a inflației, creșterea sau scăderea nivelului veniturilor, rata cursului valutar, nivelul șomajului, nivelul productivității muncii, politica de impozite și taxe. Factorii economici afectează firmele, clienții și societatea în ansamblu. Tendințele din mediul economic influențează atractivitatea diferitelor strategii. Atunci când se confruntă cu tendințe economice mai puțin favorabile (recesiune), firmele trebuie să-și aloce resursele astfel încât să dețină o poziție care să le permită să se dezvolte atunci când mediul economic național sau internațional o va permite (Ireland, Hoskisson și Hitt, 2006).

- **Factori socioculturali** – se referă la schimbările în convingerile, atitudinile, valorile culturale, stilul de viață al persoanelor, de exemplu tendința de economisire, preocuparea pentru protecția mediului, preocuparea pentru menținerea stării de sănătate, schimbarea atitudinii copiilor și tinerilor față de învățământ, atitudinea față de muncă, atitudinea față de investitori, schimbarea ritmului de viață și a locului în care persoanele își petrec viața. Odată cu schimbarea atitudinilor sociale se schimbă și cererea pentru anumite produse (îmbrăcăminte, cărți, activități de petrecere a timpului liber etc.). Asemenea altor forțe din mediul extern general, forțele sociale sunt dinamice, într-o continuă schimbare care provine din efortul pe care îl depun persoanele pentru a-și satisface dorințele și nevoile prin controlul și adaptarea la tendințele din mediu (Pearce și Robinson, 2007).

- **Factori demografici** – se referă la schimbări ale volumului populației, a structurii pe vârste a acesteia, la distribuția geografică, distribuția veniturilor, evoluția vârstei medii, structura etnică a populației, mobilitatea populației.

- **Factori politico-legali** – se referă la cumulumul de legi și reglementări care ghidează interacțiunile dintre firme și națiuni și includ: legi privind protecția mediului, legi privind impozitele și taxele, reglementări privind comerțul exterior, reglementări privind outsourcing-ul, nivelul minim al salariului, politicile antitrust, legislația privind patentele, rezultatele cercetărilor. Direcția și stabilitatea factorilor politici sunt factori de importantă majoră în evaluarea mediului general (Pearce și Robinson, 2007). Tendințele factorilor politico-legali au impact atât asupra nivelului concurenței în cadrul unei industrii cât și asupra strategiilor care vor avea succes (Borza et al, 2008).

- **Factori tehnologici** – se referă la totalitatea elementelor ce definesc tehnologia; în sens larg acesta se referă la aplicarea sistematică a cunoștințelor științifice în scopuri practice, inclusiv idei noi, invenții, tehnici și/sau materiale. În această categorie de factori intră: Internetul, automatizarea, inovarea, infrastructura pentru telecomunicații. Pentru a evita uzura morală și pentru a promova inovarea, firmele trebuie să aibă în vedere schimbările tehnologice care pot influența industria în care activează (Pearce și Robinson, 2007). Unele firme trebuie să evalueze minuțios tendințele tehnologice datorită schimbărilor tehnologice rapide și a scurtării ciclului de viață al produselor din industria lor (Ireland, Hoskisson și Hitt, 2006). Competențele și inovarea în domeniul tehnologic

vor oferi companiei fie un avantaj competitiv, fie un dezavantaj competitiv (în cazul lipsei acestora) (Abbass Alkhafaji, 2003).

- **Factori globali** – se referă la schimbări în economiile emergente sau dezvoltate, evenimente politice internaționale importante și schimbări ale caracteristicilor culturale și instituționale ale piețelor globale (de exemplu, dezvoltarea nanotehnologiilor, globalizarea, încălzirea globală, reducerea rezervelor de apă, creșterea puterii angajaților în fața companiilor). Analiza tendințelor la nivel global ajută firmele să identifice oportunități în afara piețelor naționale, creându-se astfel premisa dezvoltării firmelor prin fructificarea unor oportunități în ale țării, iar prin outsourcing la nivel global unele firme își pot îmbunătăți productivitatea (Ireland, Hoskisson și Hitt, 2006).

Analiza PEST este cel mai cunoscut instrument pentru cercetarea mediului general. Această analiză vizează aspecte politice, economice, socioculturale și tehnologice ale mediului în care firma își desfășoară activitatea.

Deși analiza PEST este mai utilă și mai relevantă pentru companiile mai mari și mai complexe, efortul derulării unei astfel de analize poate evidenția câteva probleme care altfel ar fi trecute cu vederea și pentru firmele de mici dimensiuni care acționează doar la nivel local.

La nivelul întreprinderilor mici și mijlocii o astfel de analiză este ghidată de intuiția proprietarului – manager, fiind greu de crezut că există resursele necesare pentru un demers sistematic și structurat după un model de manual (Băcanu, 2006). În urma analizei, firmele mici și mijlocii pot identifica o serie de oportunități și mai ales amenințări care le pot afecta activitatea în viitor, aspect extrem de important pentru aceste firme care sunt extrem de vulnerabile în fața schimbărilor mediului datorită resurselor limitate de care dispun.

Ideea de bază a analizei PEST se bazează pe faptul că întreprinderea trebuie să reacționeze la schimbările mediului extern (Macmillan și Tampoe, 2000, pg.96). Acest lucru reflectă faptul că strategia cere potrivirea capabilităților firmei la mediul extern astfel fiind necesar ca firma să reacționeze la schimbări.

Tabelul de mai jos ilustrează unele din principalele elemente ce trebuiesc examinate în cadrul analizei PEST.

**Tabel 3.1 Elementele principale ale analizei PEST**

<b>Factori politico-legali</b>	<b>Factori economici</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Partide și alianțe politice la nivel local, național, european sau la nivelul alianțelor de liber schimb regionale</li> <li>✓ Legislația (fiscalitatea, dreptul muncii, comercială, privind patentele de invenție și copyright-ul, protecția mediului)</li> <li>✓ Gradul de implicare al guvernului în economie</li> <li>✓ Efectele integrării europene</li> <li>✓ Influența relațiilor între marile puteri economice și /sau politice</li> <li>✓ Relația syndicate – patronat - guvern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rata dobânzii și rata inflației</li> <li>✓ Cursurile de schimb valutar și fluctuațiile monetare</li> <li>✓ Produsul național brut și alți indicatori macroeconomici</li> <li>✓ Ciclicitatea</li> <li>✓ Șomajul</li> <li>✓ Nivelul productivității muncii</li> <li>✓ Cheltuielile de consum și venitul disponibil</li> <li>✓ Deficitul bugetar</li> <li>✓ Investiții efectuate de stat, de întreprinderi private și de companiile străine</li> </ul>
<b>Factori socioculturali</b>	<b>Factori tehnologici</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Schimbarea stilului de viață</li> <li>✓ Atitudinea față de muncă și odihnă</li> <li>✓ Probleme de ecologie</li> <li>✓ Învățământul și sănătatea</li> <li>✓ Schimbări demografice</li> <li>✓ Distribuția veniturilor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Politica investițională a Guvernului și a U.E.</li> <li>✓ Identificarea inițiativelor de cercetare noi</li> <li>✓ Noi produse și brevete</li> <li>✓ Viteza de transfer a tehnologiilor</li> <li>✓ Nivelul cheltuielilor de cercetare-dezvoltare efectuate de concurenți</li> </ul>

*Sursa: adaptat după Băcanu, 1999; Lynch, 2002*

Metodologia de aplicare a analizei PEST presupune parcurgerea următoarelor etape (Băcănu, 1999):

1. Definirea ariei de interes a organizației cu scopul stabilirii nivelului geografic de analiză a efectelor.
2. Se diferențiază un număr de niveluri de analiză - local, regional etc. Exagerarea numărului de niveluri va complica sinteza finală.
3. Se listează pentru diferitele medii factorii de influență posibili grupați pe niveluri de analiză.
4. Se selectează un număr de factori cheie pentru fiecare mediu, fiind luați în considerare acei factori care introduc restricții importante activității organizației, pot provoca discontinuități ale mediului cu efecte asupra organizației, au o dinamică ce provoacă modificări notabile ale parametrilor organizației.
5. Se analizează legătura între factorii selectați și parametrii organizației.
6. Se completează în matrice categoriile de factori - niveluri ale efectelor, pentru a avea o imagine a influențelor mediului înconjurător.

Mediul înconjurător poate fi prognozat doar pe termen scurt, de aceea organizațiile trebuie să fie pregătite pentru o reacție rapidă la modificările mediului. Această reacție este posibilă dacă organizației i se cultivă flexibilitatea necesară printr-o abordare strategică.

Scopul unei astfel de analize pentru firmele mici este să ofere un contact cu realitatea, pentru a se asigura că planurile pentru viitor țin seama de tendințele predictibile majore care vor afecta nu doar afacerile ci viețile tuturor (Burke et al, 2007).

### **3.1.2. Analiza situației industriei și a atractivității acesteia**

Analiza industriei le permite firmelor mici să identifice amenințările și oportunitățile cu care se confruntă afacerile lor și să-și concentreze resursele pe dezvoltarea de capabilități unice care ar putea să le aducă avantaje competitive (Darnay și Magee, 2007).

În cadrul analizei făcute pentru stabilirea strategiei firmei un loc important îl ocupă evaluarea situației industriei în care își desfășoară activitatea (sub aspectul atractivității, al structurii, al profitabilității pe termen lung, al direcțiilor de evoluție majore, al regulilor economice de funcționare specifice), precum și a competiției care se desfășoară în cadrul industriei respective (factorii determinanți ai poziției competitive a unei firme, forțele conducătoare ale competiției, firmele cu rol cheie în cadrul competiției).

Deseori este dificil să definești industria. Corneliu Russu (1999, pg.86) definește *industria* ca *ansamblul firmelor producătoare de bunuri/servicii identice sau profund substituibile, astfel încât firmele respective sunt angajate într-o competiție strânsă întrucât satisfac aceleași nevoi ale aceluiași cumpărători*. Definirea prea îngustă a industriei prin asocierea cu un produs, proces sau tip de consumator poate crea confuzii. O definiție mai clară a industriei se realizează prin marcarea „granițelor” industriei, identificarea regulilor jocului și recunoașterea celorlalți „jucători” (Gilbert și Strebel, 1986, în Băcănu, 1999). Marcarea granițelor unei industrii presupune identificarea lanțului de activități ce generează un produs potrivit cerințelor pieței - lanț denumit „sistemul de afaceri”, după termenul utilizat de firma de consultanță McKinsey. „Jocul” este crearea unui dezechilibru între prețul acceptat de consumator și valoarea percepută ca fiind încorporată în produs, valoare ce implică un lanț de costuri corespunzătoare activităților din sistemul afacerii. Cunoașterea regulilor jocului va permite crearea unui produs corespunzător

cerințelor consumatorilor. Ceilalți „jucători” sunt concurenții firmei și participanții la sistemul afacerii, care asigură activitățile esențiale pentru realizarea produsului.

Analiza situației industriei se concentrează asupra câtorva probleme esențiale: structura industriei privită din punctul de vedere al strategiilor firmelor care o populează; forțele motrice (driving forces) care determină schimbări profunde în cadrul industriei respective, mecanismele de stabilire a costurilor, prețului și profitului; factorii determinanți ai succesului; problemele cu care se confruntă; perspectivele de evoluție a industriei și aprecierea atractivității acesteia.

În urma analizei industriei trebuie să se contureze o imagine cu privire la situația acesteia - este una emergentă, în creștere, matură, în declin, fragmentată sau globalizată. Cunoașterea ciclului de viață al industriei este poate explica sau ajuta la previzionarea tendințelor forțelor concurențiale (Whleen și Hunger, 2006 citat de Borza et al, 2008). Pentru aceasta avem nevoie de o serie de informații cum ar fi: dimensiunea industriei, nivelul ei de extindere (local, regional, național, internațional), numărul vânzătorilor și cel al cumpărătorilor, situația canalelor de distribuție de la producători la consumatorii finali, situația liderilor de pe piață, existența filierelor de producție evidențiată de integrarea verticală a firmelor, situație barierele la intrare și la ieșire, alte caracteristici proprii industriei respective. Totodată aceste informații trebuie să permită clarificarea câtorva caracteristici care explică gradul înalt sau redus de atractivitate al industriei, ținând seama de următoarele aspecte majore pe care le-a cristalizat experiența mondială (Russu, 1999, pg.90):

- industriile de dimensiuni reduse nu atrag marii investitori și noi firme potențiale;
- industriile cu ritm alert de creștere sunt deosebit de atractive, puternic concurențiale, foarte severe cu firmele mici;
- barierele de intrare și/sau ieșire pe și/sau într-o și/sau dintr-o industrie sunt un factor protecționist puternic pentru firmele existente;
- industriile cu rată înaltă a înnoirilor tehnologice prezintă un grad ridicat de risc;
- industriile cu rată înaltă de înnoire a produselor prezintă cicluri de viață ale produselor scurte și un nivel ridicat al competitivității firmelor;
- industriile cu cerințe mari de capital reclamă fundamentarea temeinică a deciziilor investiționale și sunt mai puțin atractive pentru investitori, volumul mare al capitalului necesar constituind bariere ridicate de intrare și ieșire;
- industriile cu un grad ridicat de standardizare a produselor conferă cumpărătorilor o forță de negociere sporită, determinată de posibilitatea acestora de a trata cu diverși vânzători ai unor produse practice identice;
- industriile cu surplus sau deficit de capacitate de producție manifestă tendința de reducere a costurilor și a profiturilor marginale, respectiv de creștere a acestora;
- industriile cu un nivel mai ridicat al profitabilității medii sunt atractive pentru potențialii intrați, iar cele cu un nivel scăzut se caracterizează printr-o rată mare a ieșirilor.

Sub influența unor forțe care determină schimbări semnificative, orice industrie cunoaște evoluții mai mult sau mai puțin rapide, reflectate de trecerea succesivă de la un stadiu la altul al unui ciclu de viață specific. Forțele motrice specifice unei industrii sunt cele mai importante forțe dinamice care o animă și care creează stimulente sau presiuni pentru producerea unor schimbări de anvergură în cadrul acesteia.

Înțelegerea forțelor care determină structura industriei poate evidenția punctele forte și slăbiciunile firmelor mici și de asemenea poate conduce la identificarea punctelor în care schimbările strategice ar face o diferență majoră și ar scoate la lumină domeniile în care tendințele care se manifestă în industrie s-ar putea transforma în oportunități (Darnay și Magee, 2007).

Cele mai importante forțe motrice sunt următoarele (Russu, 1999; Strickland, 1993):

- A) Modificările semnificative ale structurii cumpărătorilor și apariția unor noi modalități de utilizare a produselor produc schimbări în natura și gama serviciilor oferite pentru clienți, pot determina extinderea sau restrângerea liniilor de produse și a modalităților de comercializare acestora, a gamei cererilor de capital sau noi abordări în ceea ce privește promovarea și vânzările.
- B) Inovările de produse pot determina extinderea bazei de clienți, întinerirea ratei de creștere a industriei și să lărgască posibilitățile de diferențiere între producători rivali. Firmele care introduc cu succes noi produse pot câștiga o poziție mai bună în defavoarea celor care rămân fideli vechilor lor produse sau introduc versiuni proprii ale produselor noi cu întârziere.
- C) Inovările tehnologice, de proces, creează posibilitatea creării unor produse noi sau mai bune, la un cost mai redus și astfel deschid noi oportunități în industria respectivă.
- D) Inovările în materie de marketing pot determina, de asemenea modificări apreciable ale spectrului nevoilor, preferințelor și gusturilor manifestate pe piață.
- E) Schimbările majore în nivelul costurilor și al eficienței realizate de unele firme le creează avantaje competitive și modifică poziția competitivă a acestora în cadrul industriei;
- F) Intrările sau ieșirile din industrie ale marilor firme, cu o poziție marcantă în cadrul acesteia, pot induce modificări apreciable ale regulilor competiției, ale comportamentelor firmelor pe piață sau ale potențialului inovativ de ansamblu al industriei în cauză.
- G) Atenuarea sau intensificarea ritmului de creștere a unei industrii afectează balanța dintre cererea și oferta respectivei industrii, intrarea sau ieșirea de pe piață și posibilitatea obținerii unei cote de piață mai mari. O tendință crescătoare pe termen lung a cererii atrage firme noi și le încurajează pe cele vechi să facă investiții pentru mărirea capacității. Restrângerea pieței va conduce la ieșirea unor firme din mediul concurențial al industriei respective și o scădere a investițiilor din partea firmelor care rămân active.
- H) Modificările de orientare în politica guvernamentală și în prevederile cadrului legislativ au un impact puternic asupra unei industrii, determinând sensul și caracterul schimbărilor pe care aceasta le suferă.

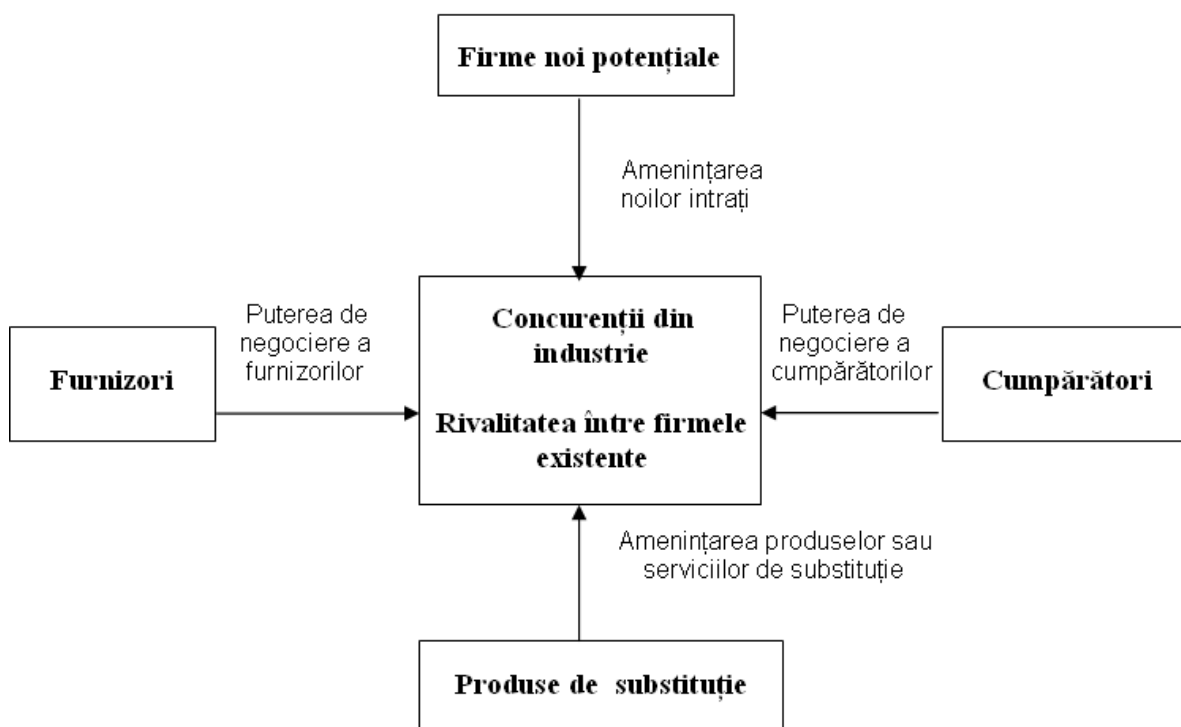
Alături de forțele motrice care determină direcția și caracteristicile evoluției unei industrii, un alt element asupra căruia trebuie să se concentreze analiza acesteia sunt factorii dominanți de succes care se afirmă în cadrul industriei respective și a căror acțiune diferențiază sensibil firmele din punct de vedere financiar și competitiv.

Acești factori constau, de regulă, în concentrarea firmelor asupra activităților pe care le realizează cel mai bine, în posedarea unor abilități și competențe distinctive, îndeosebi în domeniul inovării, și în acordarea unei atenții deosebite elementelor-cheie ale activității firmelor care condiționează, în cea mai largă măsură, performanțele lor economico-financiare.

Rezultatul analizei industriei constă în efectuarea unor judecăți de valoare privind: poziția firmei în cadrul industriei, măsura în care se înscrie în tendințele determinate de acțiunea forțelor motrice specifice industriei, forța ei competitivă, capacitatea de a fructifica oportunitățile și de a înfrunta cu succes amenințările existente sau potențiale; măsura în care posedă factori dominanți de succes, capacitatea de a evita acțiunea factorilor care fac industria neatractivă.

### 3.1.3. Analiza competiției

Analiza competiției în cadrul industriei continuă analiza generală a industriei și se concentrează asupra forțelor care se înfruntă, presiunii acestora asupra firmelor și formelor în care se manifestă. Intensitatea competiției diferă de la o industrie la alta și este determinată de o serie de factori ce au fost grupați de M. Porter în cinci „forțe”. Aceste forțe sunt: amenințarea noilor intrați, amenințarea produselor substituente, puterea de negociere a furnizorilor, puterea de negociere a consumatorilor, nivelul rivalității între firmele existente.



**Fig. nr. 3.1** Cele cinci forțe competitive care determină profitabilitatea industriei

Sursa: Porter, 1985, pg.5

**Amenințarea noilor intrați** este mare atunci când industria este atractivă (firmele existente obțin profituri ridicate) și când barierele de intrare sunt scăzute. Barierele de intrare pot include: capitalul necesar, accesul la canalele de distribuție, diferențierea produselor, politicile guvernamentale etc. Dacă barierele de intrare sunt relativ scăzute, amenințarea noilor intrați își pune amprenta asupra prețurilor și acest lucru poate determina o nevoie investiții suplimentare pentru a opri firmele noi ce doresc să pătrundă pe piață.

Noii intrați constituie o amenințare pentru firmele deja active într-o anumită industrie prin faptul că le pot afecta cota de piață deținută sau pot provoca reducerea prețurilor datorită capacității suplimentare de producție pe care o aduc și care poate duce la o capacitate de producție excedentară. Aceștia pot avea și un impact pozitiv asupra concurenților deja existenți prin faptul că îi pot determina să adopte noi modalități prin care să concureze ( Ireland, Hoskisson și Hitt, 2006).

Atunci când nevoile consumatorilor pot fi satisfăcute cu produse ale altor industrii se poate spune că **amenințarea produselor substituente** este mare. Produsele substituente constituie o amenințare puternică dacă sunt mai eficace și sunt vândute la un preț inferior. Această amenințare poate fi atenuată dacă costul schimbării produsului este mare sau dacă raportul preț-performanță al produsului substituent este nesatisfăcător. Pericolul produselor substituente poate fi diminuat dacă

o firmă își diferențiază produsele pentru a le mări valoarea prin preț, calitate, service post-vânzare (Borza et al, 2008, pg. 49).

**Puterea de negociere a cumpărătorilor** poate afecta nivelul profiturilor care se înregistrează într-o anumită industrie prin faptul că pot contribui la reducerea nivelului prețurilor, creșterea nivelului calității, solicitarea unui număr mai mare de servicii și prin faptul că pot determina firmele să-și concureze ofertele (Pearce și Robinson, 2007).

Cumpărătorii sunt puternici în următoarele situații (Borza et al, 2008; Pearce și Robinson, 2007; Ireland, Hoskisson și Hitt, 2006):

- cumpără o cantitate mare din producția furnizorului;
- produsele pe care le achiziționează sunt produse standard, nediferențiate pentru care există mai mulți furnizori;
- achiziționează componente pentru produsele lor sau produse costisitoare fapt pentru care este dispus să încerce să găsească o ofertă mai avantajoasă la alți furnizori;
- produsul cumpărat nu afectează calitatea sau prețul final al produselor cumpărătorului;
- nivelul profiturilor pe care le înregistrează este unul redus existând astfel presiunea reducerii costurilor de achiziție;
- cumpărătorul are posibilitatea integrării în amonte și deci de a-și fabrica singur produsul de care are nevoie;
- schimbarea furnizorului îl costă foarte puțin pe cumpărător.

Furnizorii își pot exercita puterea de negociere asupra concurenților dintr-o industrie prin creșterea nivelului prețurilor sau prin reducerea nivelului calității produselor sau serviciilor oferite. Astfel, furnizorii puternici pot reduce nivelul de profitabilitate al clienților care nu pot recupera creșterea costurilor prin creșterea nivelului prețurilor propriilor produse (Pearce și Robinson, 2007).

**Puterea de negociere a furnizorilor** este mare în următoarele situații (Borza et al, 2008; Pearce și Robinson, 2007; Ireland, Hoskisson și Hitt, 2006):

- industria în care acționează este dominată de un număr restrâns de firme, iar industria căreia îi vinde produsele sau serviciile este formată dintr-un număr mai mare de firme;
- produsul oferit este unic sau diferit sau costurile de schimbare a furnizorului sunt importante;
- există posibilitatea integrării în aval a furnizorului devenind, astfel, concurenți ai firmelor cliențe;
- nu există produse substituente;
- firmele cliențe nu reprezintă clienți strategici pentru furnizor;
- produsele sau serviciile furnizorului sunt esențiale pentru client.

**Rivalitatea între firmele existente** se referă la acțiunile și reacțiile concurenților în vederea obținerii unei poziții avantajoase pe piață (Ireland, Hoskisson și Hitt, 2006, pg. 57). În majoritatea industriilor firmele sunt dependente unele de altele. O acțiune competitivă a unei firme are efect asupra concurenților săi, care vor reacționa prin diferite măsuri: reducerea prețurilor, creșterea calității, oferirea de servicii suplimentare, adăugarea unor noi caracteristici la produsele existente, extinderea garanțiilor, intensificarea reclamei (Borza et al, 2008, pg. 46).

**Nivelul ridicat rivalității la nivelul industriei** este determinat de o serie de factori (Borza et al, 2008; Pearce și Robinson, 2007; Ireland, Hoskisson și Hitt, 2006):

- există un număr mare de concurenți sau aceștia au aproximativ aceeași mărime și capacități concurențiale similare;



- ritmul de creștere al industriei este unul redus ceea ce duce la intensificarea luptei pentru menținerea sau creșterea cotei de piață;
- produsele nu sunt diferențiate și nivelul costurilor de schimbare a furnizorului este unul redus situații în care decizia de achiziție se bazează pe nivelul prețului, concurența la nivelul prețurilor afectând profitabilitatea la nivelul industriei;
- nivelul ridicat al costurilor fixe sau al costurilor de depozitare, care determină firmele să producă mai mult, ceea ce duce la creșterea ofertei dar și posibilitatea reducerii prețurilor;
- investițiile în creșterea capacității de producție care pot duce la un surplus de ofertă, crescând presiunea de reducere a prețurilor;
- barierele mari de ieșire din industrie care fac ca firmele să rămână în competiție în ciuda unor rezultate slabe sau chiar negative;
- concurenții sunt diferiți din perspectiva strategiilor adoptate, a originilor și „personalității” ceea ce presupune o reacție la fiecare acțiune diferită a concurenților.

Lynch în lucrarea sa „*Strategia corporativă*” (2002) aduce câteva critici acestui model și anume faptul că:

- nu se acordă o importanță mai mare consumatorilor decât celorlalți actori ai micromediului;
- se pornește de la ideea că mediul constituie o amenințare; dacă furnizorii și cumpărătorii sunt considerați amenințări atunci nu se poate lua în considerare o strategie de cooperare cu aceștia;
- sunt neglijate aspectele strategice referitoare la resursa umană, la cultura țărilor sau la aptitudinile manageriale.

Porter susține că ideologia și politica guvernamentală poate fi considerată ca o a șasea forță a modelului. Intervenția guvernului prin intermediul legislației, reglementărilor, politica de achiziții sau sprijinul direct poate constitui o forță puternică.

A.S. Grove consideră firmele care oferă **produse complementare** ca fiind a șasea forță a modelului lui Porter. Aceste firme pot fi considerate aliați atâta timp cât au aceleași interese cu firma în cauză (Macmillan și Tampoe, 2000). Dacă firmele vor înțelege modul în care produsele sau serviciile complementare cresc valoarea ofertei lor își vor putea îmbunătăți poziția competitivă (Ireland, Hoskisson și Hitt, 2006).

Macmillan și Tampoe (2000) vorbesc despre alte două forțe și anume: **grupurile de lobby** și **moda și nestatornicia**.

Grupurile de lobby pot influența valorile consumatorilor și astfel pot schimba regulile care stau la baza funcționării unei industrii.

Moda schimbătoare și nestatornicia față de marcă sau stil de viață în special a clienților tineri și a celor bogați pot afecta serios succesul unei afaceri. Internetul se pare că va determina creșterea gradului de nestatornicie prin faptul că oferă posibilitatea comparării unei game variate de produse și prețuri, sporind astfel posibilitățile de alegere.

Întreprinderile mici, ar trebui să încerce să caute în special piețe cu un nivel scăzut al amenințărilor și atractivitate mare. Cunoașterea forțelor care se manifestă în industrie le permite proprietarilor de întreprinderi mici să dezvolte strategiile adecvate gestionării lor. Aceste strategii, la rândul lor, pot ajuta întreprinderile mici să găsească modalități unice de satisfacere a clienților, cu scopul de a dezvolta un avantaj competitiv în fața rivalilor din industrie. Factorii de succes sunt acele elemente care determină succesul sau insuccesul într-o anumită industrie. Aceștia pot varia foarte mult în funcție de industrie. Câteva exemple de factori de succes posibili includ răspunsul

rapid la schimbările pieței, o linie completă de produse, prețuri corecte, calitate sau performanță excepțională a produselor, o evidență adecvată a livrărilor, situație financiară solidă sau o echipă de conducere puternică. Primul pas este de a determina dacă compania deține sau nu factorii de succes identificați la nivelul industriei. Apoi proprietarul micii afaceri poate decide dacă firma poate și ar trebui să-și dezvolte factori suplimentari de succes (Darnay și Magee, 2007).

*Studierea concurenților* este o parte importantă a analizei mediului extern. Pentru identificarea concurenților existenți sau potențiali pot fi utilizate următoarele variabile (Pearce și Robinson, 2007):

- similaritatea scopului firmei – cu cât gradul de similaritate în definirea scopului activității este mai mare, cu atât crește și probabilitatea ca firmele să se considere concurente;
- similaritatea beneficiilor pe care produsele și serviciile altor firme le oferă – un grad ridicat de similaritate este asociat cu un nivel ridicat de substituibilitate a produselor/serviciilor respective, care va crește presiunea concurențială;
- nivelul angajamentului firmelor față de industrie – acesta oferă o imagine asupra intențiilor și obiectivelor pe termen lung.

Odată identificați concurenții se poate realiza o analiză a fiecăruia, aspectele analizate fiind: intenția strategică, strategia curentă și cele mai importante puncte forte și slabe (Ireland, Hoskisson și Hitt, 2006). Cunoașterea intenției strategice și a strategiei curente a concurenților sporește abilitatea firmei de a previziona reacția acestora la acțiunile concurențiale. Domeniile de bază în care firmele caută să identifice punctele slabe și punctele forte ale concurenților sunt: resursele financiare, competențele de marketing, managementul resurselor umane și competențele de inovare. Acțiunile concurențiale trebuie să se îndrepte spre atacarea pozițiilor slabe ale concurenților.

Pe măsură ce industria în care o firmă operează este tot mai dificil de definit, devine necesară cunoașterea modului în care aceste forțe amenință supraviețuirea unei organizații.

În cazul întreprinderilor mici și mijlocii mediul înconjurător concurențial este simplificat atât din punctul de vedere al numărului de forțe, cât și din punctul de vedere al numărului de elemente semnificative pentru fiecare forță a modelului Porter. Dimensiunea acestor firme poate fi atât un avantaj prin flexibilitatea care le ajută să răspundă mai rapid la o modificare din mediu, dar și un dezavantaj pentru că le face sensibile la orice variație ce înseamnă creșterea presiunii exercitate de forțe (Băcănu, 2006, pg. 90).

### **3.2. Analiza mediului intern**

Mediul din cadrul firmei, situația internă a organizației, trebuie să fie evaluat înainte ca strategiile potențiale viitoare să poată fi dezvoltate. Înțelegerea mediului intern al organizației, este importantă în formularea strategiei pentru că o organizație trebuie să fie conștientă de resursele disponibile pentru a le putea utiliza în mod eficient (Alkhafaji, 2003).

Analiza mediului extern trebuie însoțită de o analiză riguroasă a resurselor, capabilităților și competențelor interne ale firmei. În ultimii ani s-a pus un accent tot mai mare pe importanța resurselor și a capabilităților în procesul de fundamentare a strategiei.

Există câteva motive pentru care firmele ar trebui să privească în interior pentru a identifica oportunități strategice, în același timp ele trebuind să-și regândească concepția asupra industriei și modul în care își definesc concurenții.

În primul rând, rata schimbării, în termenii noilor produse, a noilor tehnologii și a schimbărilor preferințelor clienților, a crescut dramatic. Evident o privire statică asupra unei industrii în evoluție nu a fost o metodă adecvată pentru formularea strategiei într-un mediu a cărui dinamică este în creștere. În al doilea rând, granițele tradiționale ale industriilor dispar pe măsură ce numeroase ramuri converg sau se suprapun, în special în cadrul ramurilor înrudite cu tehnologia informațională. Un al motiv este faptul că rata în creștere a schimbării a accentuat presiunea asupra firmelor pentru a reacționa mai rapid întrucât timpul este văzut adesea ca o sursă a avantajului competitiv. Succesul poate rezulta din exploatarea și îmbogățirea calităților unice ale firmei iar acestea pot fi identificate doar printr-o analiză internă.

Deși în trecut accentul s-a pus pe analiza mediului extern, astăzi analiza internă este considerată cel puțin la fel de importantă fiind poate chiar considerată o sursă mai stabilă pentru strategia viitoare. Atât analiza internă cât și cea externă sunt necesare și nici una dintre ele nu este completă fără cealaltă.

Scopul general al analizei interne este să identifice caracteristicile specifice firmei care îi permit acesteia satisfacerea cerințelor clienților actuali sau potențiali mai bine decât actualii sau viitorii concurenți. Acest lucru înseamnă că capabilitățile trebuie să satisfacă două criterii: **să ofere valoare** clienților și **să diferențieze** firma de concurenții săi. Nici o capabilitate nu are valoare dacă nici un client nu are nevoie de ea și nu este dispus să plătească pentru a o avea și nici o competență nu este distinctivă dacă toți concurenții o dețin și o pot valorifica la fel, sau chiar mai bine.

Înainte de luarea deciziilor strategice, managementul de vârf trebuie să scaneze mediul intern al organizației pentru a identifica punctele forte și punctele slabe. În plus, strategul trebuie să încerce să determine de ce acestea sunt punctele forte sau slăbiciuni, cum poate fi transformată fiecare slăbiciune într-o forță și cum fiecare punct forte le poate completa pe celelalte în scopul realizării misiunii companiei. Fiecare dintre factorii interni individuali trebuie să fie analizați pentru a se asigura că formularea strategiei va fi potrivită companiei în ansamblul său (Alkhafaji, 2003).

### **3.2.1. Viziunea bazată pe resurse a firmei**

Premisa centrală a viziunii privind resursele adresează întrebarea fundamentală de ce diferă firmele și cum își creează și susțin avantajul competitiv prin utilizarea resurselor de care dispun.

Prima idee a firmei văzută ca o sumă de resurse îi aparține lui Penrose și a fost formulată în anul 1959. Penrose a susținut faptul că eterogenitatea și nu omogenitatea serviciilor productive oferite de resurse conferă firmelor caracterul de unicitate. *Eterogenitatea resurselor constituie noțiunea de bază a viziunii bazată pe resurse*. Importanța perspectivei resurselor ca nouă direcție în domeniul managementului strategic a fost recunoscută de către Wernerfelt (1984). Acesta sugerează că evaluarea firmelor din punctul de vedere al resurselor lor poate duce la alte viziuni decât perspectiva tradițională.

În 1991 Barney a prezentat un model, mai concret și mai ușor de înțeles, pentru identificarea caracteristicilor pe care resursele trebuie să le posede pentru a genera un avantaj competitiv de durată. Aceste caracteristici sunt: **valoarea** (în sensul că ele ajută la exploatarea oportunităților sau la neutralizarea amenințărilor din mediul firmei), **răritatea** printre concurenții actuali și potențiali ai firmei, **caracterul inimitabil și nesubstituibil**. În acest sens mulți autori (Amit și Schoemaker, 1993; Diericks și Cool, 1989; Maijoor și Van Witteloostuijn, 1996; Peterf, 1999; Rumelt, 1984) au adoptat și chiar au extins viziunea lui Barney incluzând **durabilitatea**, caracterul **necomercial** și **particular** al resurselor.

Ideea centrală a cercetării bazate pe resurse, este că firmele sunt eterogene în ceea ce privește resursele pe care le posedă și controlează. Este general acceptată ideea că această eterogenitate este un rezultat al imperfecțiunii pieței resurselor, imobilității resurselor și a incapacității firmelor de a-și schimba stocul de resurse acumulat de-a lungul timpului. Fiecare firmă poate fi văzută ca o sumă unică de resurse tangibile și intangibile și capabilități Wernerfelt (1984). Resursele, care constituie unitatea de bază a viziunii bazată pe resurse, pot fi definite ca fiind acele bunuri care sunt legate semi-permanent de firmă (Maijor și Van Witteloostuijn, 1996; Wernerfelt, 1984). Acestea includ bunuri financiare, fizice, umane, comerciale și organizaționale utilizate de firmă pentru a dezvolta, produce și livra produse și servicii către clienții săi. Putem clasifica resursele în resurse tangibile (financiare sau fizice) și resurse intangibile (cunoștințele angajaților, experiența și aptitudinile, reputația firmei, marca, procedurile organizaționale).

Spre deosebire de resurse, capabilitățile se referă la capacitatea firmei de a utiliza și coordona diferite resurse (de obicei prin combinarea acestora), folosind procese organizaționale pentru a atinge un final dorit (Amit și Schoemaker, 1993; Conner și Prahalad, 1996; Itami și Rohel, 1987). În mod abstract ele pot fi văzute ca "bunuri intermediare" generate de firmă pentru a conferi o productivitate crescută resurselor sale, precum și flexibilitate strategică și protecție pentru produsul sau serviciul final.

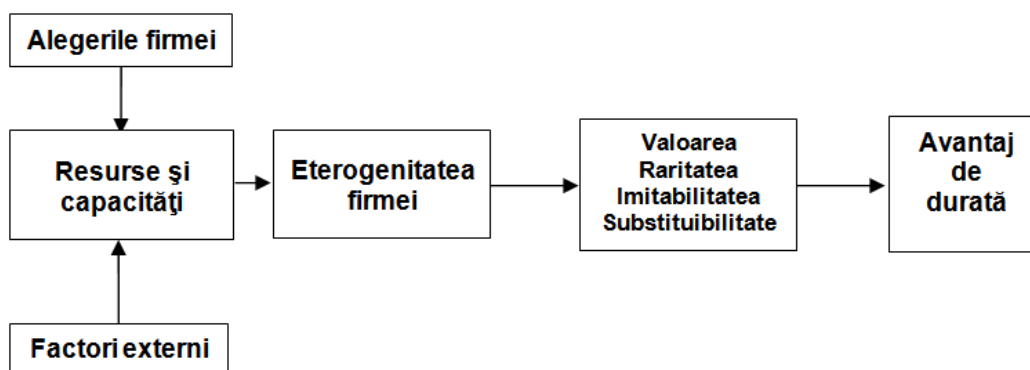
În această definiție care se bazează în primul rând pe ideea lui Amit și Shoemaker (1993), sunt două trăsături cheie care disting capabilitatea de resursă. În primul rând, capabilitatea este specifică firmei deoarece este încorporată în organizație și în procesele acesteia, în timp ce o resursă obișnuită, nu. Acest caracter specific implică faptul că dacă organizația se dizolvă atunci vor dispărea și capabilitățile ei spre deosebire de resurse care pot supraviețui în mâinile unui alt proprietar. A doua trăsătură care face diferența între resurse și capabilități este faptul că scopul primar al unei capabilități este acela de a spori eficacitatea și productivitatea resurselor pe care o firmă le posedă pentru a-și realiza obiectivele.

Pe baza unui studiu empiric în rândul a 14 întreprinderi mici și mijlocii, s-a concluzionat că avantajul competitiv sustenabil al acestora se bazează pe trei capabilități fundamentale (Rangone, 1999, pg. 235):

- capabilitatea de inovare – abilitatea firmei de a dezvolta noi produse și procese și de obține performanțe tehnologice și/sau manageriale superioare ;
- capabilitatea de producție – abilitatea de a produce și livra produse către clienți asigurând în același timp priorități strategice precum: calitate, flexibilitate, durata redusă de onorare a comenzii, cost, fiabilitate;
- capabilitate de marketing – abilitatea de a marketa și vinde produsele eficient și eficace.

Din perspectiva resurselor, avantajul competitiv este un rezultat al selecției, acumulării și dezvoltării resurselor (prin intermediul capacităților organizaționale), și se bazează pe premisa eterogenității resurselor firmei (Fig. nr. 3.2).

Viziunea bazată pe resurse a firmei presupunea examinarea unor categorii diferite dar specifice de resurse și capabilități de care o firmă dispune, urmată de evaluarea măsurii în care acestea pot deveni fundamentul unui avantaj competitiv durabil ținând cont situația industriei și a competiției (Pearce și Robinson, 2007).



**Fig. nr. 3.2** *Avantajul competitiv de durată și viziunea privind resursele*

Andrea Rangone (1999) propune un model de analiză internă bazată pe resurse adecvată firmelor mici întrucât nu este prea complexă și nici consumatoare de timp (impune concentrarea asupra unui număr redus de variabile cu impact major asupra avantajelor competitive pe termen lung) și nu necesită abilități de analiză strategică sau sisteme informaționale sofisticate. Modelul presupune următoarele etape:

1. definirea intenției/scopului strategic al firmei și performanțele cheie - presupune definirea capabilităților pe care se va baza firma (de inovare, de producție, de marketing) și a performanțelor cheie care se doresc a fi atinse (pe baza factorilor cheie de succes din industrie și a beneficiilor pe care compania dorește să le ofere clienților săi);
2. identificarea resurselor companiei care influențează performanța cheie, atenția trebuie să fie îndreptată asupra tuturor resurselor întrucât în această fază nu se pot încă determina resursele critice pentru avantajul competitiv;
3. evaluarea valorii strategice a resurselor (abilitatea lor de a crea și susține avantaje competitive pe termen lung) aceasta depinzând de deținerea următoarelor caracteristici: superioritate competitivă, caracterul inimitabil și nesubstituibil, durabilitate și specificitate;
4. evaluarea compatibilității strategice a resurselor în privința contribuției la îndeplinirea intenției strategice. Compatibilitatea strategică a resurselor se referă la alinierea (concordanța) resurselor cu obiectivele strategice ale firmei. În acest sens trebuie determinat impactul fiecărei resurse asupra performanțelor cheie, prioritățile în ceea ce privește capabilitățile fundamentale și, în cele din urmă, evaluată compatibilitatea strategică a resurselor prin integrarea priorităților privind capabilitățile fundamentale și performanțele cheie;
5. generarea opțiunilor strategice. În funcție de valoare și compatibilitate strategică, resursele firmei pot fi împărțite în patru categorii: resurse cu compatibilitate ridicată și valoare ridicată ce pot genera avantaje competitive sustenabile, resurse cu compatibilitate ridicată și valoare scăzută ce nu pot genera avantaje competitive de durată, resurse cu compatibilitate redusă și valoare ridicată ce nu sunt în concordanță cu obiectivele strategice ale firmei și resurse cu compatibilitate și valoare redusă care nu sunt relevante. Analiza „hărții” resurselor le oferă posibilitatea proprietarilor-manageri să traseze câteva linii directoare pentru strategia firmei.

### **3.2.2. Identificarea competențelor esențiale**

Prin definiție, competența esențială a unei firme este ascunsă și unică și conferă celui care o deține o capacitate specifică. Abilitatea de a diferenția competențele esențiale de capacitățile generale poate face diferența între succes sau eșec. În opinia autorului M.Tampoe competențele esențiale trebuie:

- să fie esențiale pentru supraviețuirea firmei atât pe termen scurt, cât și pe termen lung;
- să fie invizibile pentru concurență;
- să fie dificil de imitat;
- să fie unice (să aparțină doar firmei în cauză);
- să fie rezultatul unui mix de resurse, procese și aptitudini;
- să fie rezultatul unei capacități care să poată fi susținută în timp;
- să fie mai substanțiale decât competența unei singure persoane;
- să fie esențiale pentru realizarea produselor principale;
- să fie esențiale pentru implementarea intenției strategice;
- să fie esențiale pentru identificarea alternativelor strategice;
- să fie puține ca număr;
- să țină cont de piață și să fie viabile din punct de vedere comercial.

Competențele esențiale nu sunt fixe, ele ar trebui să se modifice ca răspuns al schimbărilor din mediul în care firma acționează. Sunt flexibile și evoluează de-a lungul timpului. Pe măsură ce firma evoluează și se adaptează noilor circumstanțe și oportunități competențele sale esențiale vor trebui să se schimbe și să se adapteze.

Prahalad și Hamel (1996) sugerează trei factori care ajută la identificarea competențelor esențiale:

1. oferă un potențial acces la o mare varietate de piețe – permit crearea de noi produse și servicii;
2. au o contribuție semnificativă la beneficiile pe care le oferă consumatorilor produsele finale – pentru a identifica competențele esențiale pe o piață anume ar trebui găsit răspunsul la întrebările: „de ce consumatorul este dispus să plătească mai mult sau mai puțin pentru un produs sau serviciu în defavoarea altuia?”, „ce cumpără (plătește) de fapt consumatorul?”;
3. sunt dificil de imitat de concurenți - în multe industrii cea mai mare parte a aptitudinilor sunt considerate obligatorii pentru a supraviețui și nu oferă o diferențiere semnificativă. Pentru a fi calificată drept „esențială” o competență ar trebui să fie ceva ce concurenții și-ar dori să dețină.

### **3.2.3 Capabilități organizaționale distinctive**

Pe lângă analiza caracteristicilor tangibile are valoare și concentrarea asupra factorilor care diferențiază firma de concurenții săi.

J. Kay (1993) susține că există patru surse ale competențelor distinctive: arhitectura, reputația, inovarea și activele strategice. Kay definește arhitectura ca fiind rețeaua de relații din interiorul și din jurul firmei. Valoarea arhitecturii se bazează pe capacitatea organizației de a crea o bază de cunoștințe care să o ajute să-i confere flexibilitatea necesară adaptării la condițiile

schimbătoare ale mediului de acțiune și să realizeze schimburi de informații ușoare și deschise. Pe unele piețe reputația este o capabilitate distinctivă însă ea nu se obține într-un interval scurt de timp. Inovarea este o a treia sursă a capabilităților distinctivă iar Kay (1993) susține că aceasta poate rezulta din arhitectura organizației care permite un proces de inovare continuu sau face posibilă o implementare a inovării deosebit de eficientă. Sursele de proveniență pentru activele strategice sunt monopolul natural, curba experienței, reglementări/ licențe.

Surse ale capabilităților sunt și oamenii, cultura organizației și baza de aptitudini. Ulrich și Lake (1990) susțin că multe organizații și-au dezvoltat abilitatea de a „conduce” oamenii astfel încât să obțină un avantaj competitiv. Organizația trebuie să fie capabilă să schimbe opiniile și atitudinile angajaților săi precum și modul lor de lucru pentru a se adapta mediului concurențial în care își desfășoară activitatea. Acest lucru poate presupune o schimbare radicală a valorilor organizației și a valorilor celor care lucrează în această organizație.

Implementarea unei noi strategii poate presupune îmbogățirea sau schimbarea capabilităților firmei. Astfel, evaluarea capabilităților va oferi informațiile necesare pentru planificarea schimbării structurii, proceselor și culturii organizaționale.

### 3.3. Analiza SWOT

La baza deciziilor strategice privind definirea misiunii firmei, stabilirea obiectivelor strategice și a strategiei necesare atingerii acestora stă un proces amplu de analiză și evaluarea a mediului de acțiune a firmei, a situației interne a firmei, a competitivității acesteia în mediul în care-și desfășoară activitatea și a capacității acesteia de a se adapta schimbărilor ce intervin aici.

**Analiza S.W.O.T.** (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) este o metodă folosită pentru evaluarea contextului de acțiune a firmei: pe de o parte analiza continuă a mediului extern pentru a sesiza din timp schimbările din cadrul acestuia, iar pe de altă parte analiza situației interne pentru a evalua capacitatea acesteia de a răspunde cu succes eventualelor schimbări.

**Punctele forte** ale firmei sunt caracteristici sau competențe distinctivă pe care aceasta le posedă la un nivel superior în comparație cu alte firme, îndeosebi concurente, ceea ce îi asigură un anumit avantaj în fața lor (Russu, 1999, pg.77). Forma de manifestare a acestor **forțe** este diversificată fiind legată de funcțiile organizației. Poate fi vorba de o capabilitate strategică, o poziție geografică, resurse pe care le posedă și care le depășesc pe ale altor firme, caracteristici ale personalului, sau un sistem relațional cu alte organizații. Punctele forte trebuie considerate în funcție de concurență: dacă toți concurenții oferă produse de calitate ridicată atunci un proces de producție de calitate înaltă nu mai constituie un punct forte ci o necesitate.

**Slăbiciunile** sunt caracteristici ale firmei care generează performanțe inferioare firmelor concurente. Punctele slabe sunt activități pe care firma nu le realizează la nivelul firmelor concurente sau resurse de care are nevoie dar pe care nu le posedă.

Punctele forte și slăbiciunile firmei trebuie să fie corect identificate și recunoscute în egală măsură pentru a putea fi folosite cu succes în procesul strategic. Identificarea punctelor forte și a lipsurilor le permite antreprenorilor să-și înțeleagă propria afacere. Punctele forte ale unei firme trebuie să fie generate de competențele esențiale ale acesteia, pentru că ele sunt fundamentale pentru abilitatea firmei de a rămâne competitivă pe fiecare piață pe care acționează. Pentru ca strategia firmei să aibă succes este necesar ca punctele forte ale firmei să fie folosite în sensul de a profita de lipsurile concurenților (Borza et al, 2009).

**Oportunitățile** reprezintă o combinație de factori externi care produce avantaje semnificative organizației. Pentru a putea valorifica aceste oportunități trebuie să existe un sistem de

supraveghere continuă a mediului care să releve existența lor și care să ofere elementele necesare stabilirii strategiei care să le fructifice.

Oportunitățile pot fi create îndeosebi pe baza unor rezultate spectaculoase ale activităților de cercetare-dezvoltare, adică a unor inovări de anvergură care pot genera chiar noi industrii sau domenii adiționale pentru producția și comercializarea de bunuri și servicii (Russu, 1999, pg. 78).

**Amenințările** sunt factori de mediu externi, negativi pentru firmă care pot afecta nefavorabil capacitatea acesteia de a-și îndeplini obiectivele propuse. Anticiparea sau sesizarea din timp a amenințărilor din mediul de acțiune a firmelor permite acestora să-și reconsidere planurile astfel încât să le evite sau să le minimizeze impactul.

Combinarea factorilor interni și factorilor externi se poate face în patru moduri, generându-se patru tipuri de strategii. Pentru sistematizarea acestor strategii posibile H. Weihrich propune matricea TOWS (Amenințări, Oportunități, Puncte forte și Puncte slabe).

		<b>Factori interni</b>	
		<i>Lista punctelor forte interne</i>	<i>Lista slăbiciunilor interne</i>
<b>Factori externi</b>	<i>Lista oportunităților externe</i>	<b>Strategii SO</b> <i>tip max-max</i> se utilizează forțele pentru a profita de oportunități	<b>Strategii WO</b> <i>tip min-max</i> se depășesc slăbiciunile folosind oportunitățile
	<i>Lista amenințărilor externe</i>	<b>Strategii ST</b> <i>tip max-min</i> se utilizează forțele pentru a evita amenințările	<b>Strategii WT</b> <i>tip min-min</i> se minimizează slăbiciunile și se evită amenințările

**Fig. nr. 3.3** Matricea „Amenințări, Oportunități, Puncte forte, Puncte slabe”

Sursa: Băcanu, 1999, pg.77

Din figura se poate constata o primă linie orizontală cu caracter ofensiv, formată din cadranul **SO**, care presupune strategii agresive ce urmăresc crearea unui avantaj față de concurenți și din cadranul **WO**, care pune problema valorificării oportunităților în condițiile înlăturării punctelor slabe și o a doua linie orizontală defensivă, care ia în considerare punctele forte interne în condițiile unor amenințări externe cu orientări trecute în cadranul **ST** și punctele slabe ale întreprinderii combinate cu amenințările care vin din mediul extern - se adoptă o strategie defensivă care urmărește diminuarea pierderilor și lupta pentru supraviețuire.

Există un număr de factori care vor ameliora calitatea unei analize S.W.O.T. :

- analiza trebuie să facă o distincție între unde ar vrea să ajungă compania și unde se află în prezent;
- punctele forte și slabe trebuie formulate în termeni concurențiali dacă este posibil;
- este important să fii realist în stabilirea punctelor forte și a slăbiciunilor propriiei organizații și ale organizațiilor rivale;
- analiza ar trebui să fie scurtă și simplă, fără complexitate și detaliere exagerată.



Pentru a fi potrivită situației companiei strategia trebuie să aibă ca scop urmărirea oportunităților potrivite capacităților firmei și să protejeze firma de amenințările din mediul extern. De aceea analiza SWOT este mai mult decât realizarea a patru liste. Partea cea mai importantă a acestei analize o constituie evaluarea punctelor forte, a slăbiciunilor, a oportunităților și amenințărilor și schițarea unor concluzii referitoare la atractivitatea situației firmei și nevoia unei acțiuni strategice. În urma realizării listelor SWOT ar trebui să se răspundă la următoarele întrebări (Thompson și Strickland, 1993):

- Deține firma puncte forte sau competențe esențiale pe baza cărora se pot construi strategii atractive?
- Slăbiciunile firmei o fac vulnerabilă din punct de vedere competitiv și/sau o împiedică să urmeze anumite oportunități? Ce slăbiciuni trebuie să-și corecteze?
- Ce oportunități poate fructifica cu succes firma pe baza competențelor și resurselor de care dispune?
- Ce amenințări ar trebui să-i îngrijoreze pe manageri și ce acțiuni strategice trebuie să întreprindă pentru a se apăra?

Au fost identificate o serie de limite ale analizei SWOT (Pearce și Robinson, 2007; Dess, Lumpkin și Taylor, 2004):

- există pericolul ca o analiza SWOT să pună un accent prea mare pe punctele forte ale companiei și să minimalizeze amenințările din mediul extern – firmele trebuie să evite să își bazeze strategiile pe ceea ce știe să facă bine în prezent compania neluând în calcul impactul mediului asupra acestor puncte forte;
- o analiză SWOT poate fi statică, ignorând riscul unor circumstanțe schimbătoare – atât analiza SWOT cât și celelalte tehnici de planificare trebuie să evite să fie statice și să ignore schimbările mediului în care firma acționează;
- o analiză SWOT poate accentua prea mult un singur punct forte sau un singur element al strategiei – firmele își pot concentra atenția uneori doar asupra unui singur punct forte sau a unei singure trăsături cheie a produsului, ignorând alți factori necesari pentru obținerea succesului competitiv;
- un punct forte nu constituie neapărat o sursă a avantajului competitiv – punctele forte și capacitățile firmei, chiar dacă sunt unice (specifice) sau impresionante pot să nu îi permită firmei să obțină un avantaj competitiv pe piață.

Firmele mici și mijlocii sunt de multe ori obligate să elaboreze analiza SWOT (pentru a obține credite, subvenții, fonduri nerambursabile etc.) de către anumite instituții care specifică și normele de redactare. Astfel de analize au un caracter pur formal, pentru că elementele de referință sunt greu de utilizat, iar procesul de analiză este lipsit de substanță. Micii întreprinzători dovedesc deseori un fler deosebit în sesizarea elementelor din mediu de care trebuie să țină seama, ca și în poziționarea relativă a organizației lor față de concurenți. Rezultatele procesului analitic sunt însă neformalizate, reprezentând doar un set de idei aflate în mintea întreprinzătorului. Procesul de analiză este actualizat continuu, iar miza o reprezintă existența organizației (Băcanu, 2006).

### **3.4. Analiza lanțului valorii**

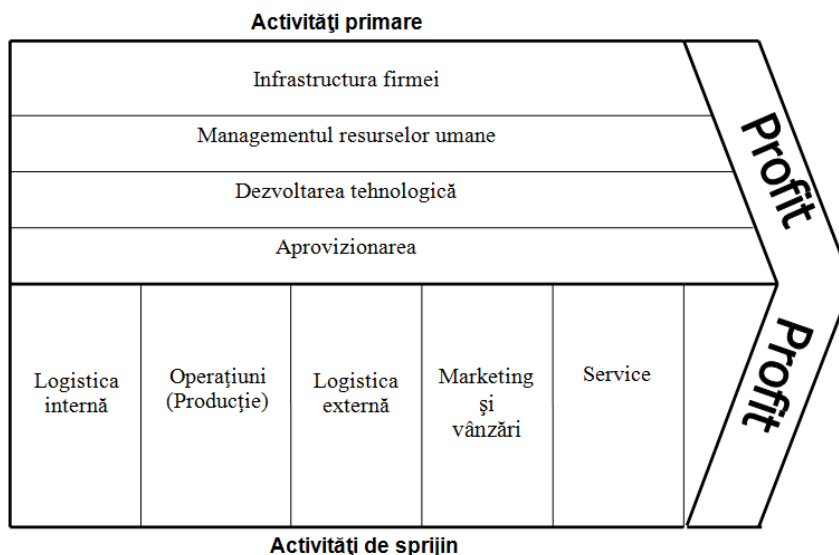
Analiza lanțului valorii consideră firma ca un „lanț” sau ca un proces secvențial de activități creatoare de valoare. Realizarea unei analize interne care descompune firma în activități ce creează valoare permite evaluarea detaliată a relațiilor dintre punctele forte și punctele slabe ale

companiei și care ajută la îmbunătățirea strategiilor create în urma realizării analizei SWOT (Pearce și Robinson, 2007, pg. 152).

Analiza lanțului valorii încearcă să stabilească modul în care este creată valoare pentru clienți identificând modul în care fiecare activitate desfășurată în firmă contribuie la crearea valorii. Abordarea este din perspectiva unui proces implicând divizarea afacerii într-un set de activități începând cu activitățile de aprovizionare și terminând cu produsele și/sau serviciile firmei și cu serviciul post-vânzare ce le însoțește. Activitățile desfășurate sunt analizate prin prisma costurilor pe care le implică cu scopul de a identifica unde apar avantajele costurilor reduse sau, din contră care sunt activitățile dezavantajoase din perspectiva costurilor. De asemenea activitățile sunt analizate și din perspectiva aportului pe care îl au acestea la crearea unor produse/servicii care să se diferențieze de cele ale concurenților.

Susținătorii analizei lanțului valorii consideră că acesta îi ajută pe manageri să realizeze o mai bună identificare a avantajelor competitive ale firmei prin abordarea companiei din perspectiva unui proces – un lanț de activități – a ceea ce se întâmplă cu adevărat în afacere și nu printr-o abordare bazată pe niște linii arbitrare care structurează compania sau pe baza unor protocoale contabile istorice (Pearce și Robinson, 2007, pg. 158).

Activitățile creatoare de valoare pot fi împărțite în două mari categorii: activități primare și activități de susținere (suport). Activitățile primare includ acele activități pe care le implică realizarea produsului, vânzarea, distribuția acestuia către clienți precum și serviciile post-vânzare (logistica internă, operațiunile/producția, logistica externă, marketing și vânzări, service). Activitățile de susținere sprijină activitățile din prima categorie și se sprijină între ele prin asigurarea de factori de intrare (input-uri), tehnologie, resurse umane și alte funcții diferite la nivel de firmă (Porter, 1985).



**Fig. nr. 3.4** Lanțul valorii

*Sursa: Porter, 1985, pg. 37*

Toate activitățile de pe lanțul valorii trebuie examinate raportat la activitățile executate de concurenți, astfel încât firma să-și poată evalua fiecare activitate ca fiind superioară, echivalentă sau inferioară (Borza et al, 2008, pg. 72).

Analiza trebuie să identifice modul în care activitățile interrelaționează pentru crearea valorii atât în cadrul firmei cât și cu activitățile furnizorilor sau clienților (Dess, Lumpkin și Taylor, 2004).

Firmele își analizează continuu lanțul valorii pentru a identifica modalități mai eficiente de desfășurare a activității în sensul sporirii valorii oferite clienților. Analiza continuă a lanțului de valori este o condiție prealabilă pentru dezvoltarea unui avantaj competitiv și susținerea lui în condițiile unei concurențe semnificative (Ireland, Hoskisson și Hitt, 2006, pg. 82).

Rezultatul analizei lanțului valorii poate fi decizia de externalizare a activităților (mai ales a celor din categoria activităților de sprijin dar și a celor primare). Dacă o activitate este inefficientă ea devine un candidat pentru externalizare.

## Concluzii

Acest capitol are ca principal scop prezentarea celor două componente ale analizei strategice – *analiza mediului extern* și *analiza mediului intern* – precum și a unor *instrumente* recomandate pentru realizarea acestei analize (*PEST*, *SWOT* și *analiza lanțului valorii*).

Prima parte a capitolului a fost dedicată analizei celor trei componente ale mediului extern - *analiza mediului înconjurător general*, *analiza situației industriei* și *a atractivității acesteia* și *analiza competiției*. Deși mediul extern este dinamic și complex, monitorizarea lui este extrem de importantă, permițând identificarea oportunităților și amenințărilor. O firmă nu poate controla mediul extern însă poate utiliza informația referitoare la mediu în alegerea celei mai adecvate alternative strategice.

*Analiza PEST* este cel mai cunoscut instrument pentru cercetarea mediului general. Această analiză vizează următoarele aspecte: Politice, Economice, Socioculturale și Tehnologice ale mediului în care firma își desfășoară activitatea, fiind un instrument relativ simplu, ușor de utilizat și de către firmele mici și mijlocii. În urma analizei, firmele mici și mijlocii pot identifica o serie de oportunități și mai ales amenințări care le pot afecta activitatea în viitor, aspect extrem de important pentru aceste firme extrem de vulnerabile în fața schimbărilor mediului datorită resurselor limitate de care dispun.

*Analiza situației industriei* se concentrează asupra câtorva probleme esențiale: structura industriei privită din punctul de vedere al strategiilor firmelor care o populează; forțele motrice care determină schimbări profunde în cadrul industriei respective, mecanismele de stabilire a costurilor, prețului și profitului; factorii determinanți ai succesului; problemele cu care se confruntă; perspectivele de evoluție a industriei și aprecierea atractivității acesteia.

Rezultatul analizei industriei constă în efectuarea unor judecăți de valoare privind: poziția firmei în cadrul industriei, măsura în care se înscrie în tendințele determinate de acțiunea forțelor motrice specifice industriei, forța ei competitivă, capacitatea de a fructifica oportunitățile și de a înfrunta cu succes amenințările existente sau potențiale; măsura în care posedă factori dominanți de succes, capacitatea de a evita acțiunea factorilor care fac industria neatractivă. O analiză cuprinzătoare a industriei îi cere proprietarului de afacere mică să aibă o imagine obiectivă asupra forțelor, atractivității și factorilor de succes care determină structura industriei. Înțelegerea mediului în care operează compania poate ajuta proprietarul – manager să formuleze o strategie eficientă, să poziționeze firma pentru succes și să utilizeze eficient resursele limitate ale întreprinderilor mici (Darnay și Magee, 2007).

Cele *cinci forțe competitive* ale modelului lui Michael Porter sunt: amenințarea noilor intrați, amenințarea produselor substituente, puterea de negociere a furnizorilor, puterea de negociere a consumatorilor, nivelul rivalității între firmele existente. Studiarea acestor forțe permite firmei să identifice o poziție atractivă în cadrul industriei. Comparativ cu mediul general, mediul industriei are un efect mai direct asupra acțiunilor strategice ale firmei.

*Analiza concurenților* este o parte importantă a analizei mediului extern și oferă firmei informații privind intenția strategică, strategia curentă și cele mai importante puncte forte și slabe ale concurenților.

În cazul întreprinderilor mici și mijlocii mediul înconjurător concurențial este simplificat atât din punctul de vedere al numărului de forțe, cât și din punctul de vedere al numărului de elemente semnificative pentru fiecare forță a modelului Porter. Dimensiunea acestor firme poate fi atât un avantaj prin flexibilitatea care le ajută să răspundă mai rapid la o modificare din mediu, dar și un dezavantaj pentru că le face sensibile la orice variație ce înseamnă creșterea presiunii exercitate de forțe (Băcănu, 2006).

A doua parte a capitolului are ca scop prezentarea principalelor aspecte ***ale analizei mediului intern***. Pentru a elabora și implementa cea mai potrivită strategie, managerii trebuie să cunoască resursele, competențele esențiale și capacitățile firmei. De aceea este necesar ca managerii să realizeze o analiză a mediului intern pentru a identifica punctele forte și slabe. Instrumentul tradițional utilizat în acest demers este ***analiza SWOT***. Acest instrument are însă anumite limitări care țin de profunzimea analizei și de riscul pierderii din vedere a unor aspecte cheie. Pentru a contrabalansa aceste limite propunem managerilor alte două instrumente care permit o analiză mai amănunțită, sistematică și obiectivă a resurselor interne și capacităților. Un prim instrument este ***analiza lanțului valorii*** presupune stabilirea activităților primare și a celor suport care contribuie la realizare produselor/serviciilor care fac obiectul de activitate al firmei. Acestea trebuie examinate raportat la activitățile executate de concurenți, astfel încât firma să-și poată evalua fiecare activitate ca fiind superioară, echivalentă sau inferioară. Cea de-a doua abordare tratată în acest capitol este ***viziunea bazată pe resurse a firmei*** care pleacă de la premisa că firmele își bazează avantajele competitive pe unicitatea resurselor, capacităților, abilităților pe care le dețin sau le pot dezvolta.

## CAP. 4. PROCESUL DE FORMULARE A STRATEGIEI

### 4.1. Importanța formulării strategiei

Scopul procesului de formulare a strategiei este realizarea gândirii strategice care concepe viitorul firmei și modul în care poate fi asigurat acest viitor. Acest proces ar trebui să asigure un mecanism care să ușureze comunicarea ideilor și coordonarea eforturilor. S-a observat că, în practică cel mai adesea firmele au un viitor nesigur, fapt care face necesară formularea unor noi strategii care să asigure succesul viitor al firmei. Astfel de strategii nu se întâmplă pur și simplu ci sunt rezultatul unui proces de formulare a strategiei. O strategie este considerată bună în funcție de rezultatele pe care le produce, nu în funcție de procesul care a generat-o. Firmele de succes adoptă un proces de formulare care se potrivește afacerii, culturii și contextului de acțiune al firmei.

Procesul de formulare a strategiei trebuie adaptat nevoilor curente ale organizației. Sarcina managerului este să înțeleagă procesul care a generat strategiile în trecut și să găsească o cale pentru dezvoltarea procesului în viitor. Aceasta poate presupune adaptări minore, cum ar fi schimbarea accentului, implicarea a noi grupuri de persoane sau noi analize. Uneori este necesar un nou proces de dezvoltare a strategiei care să aducă noi perspective asupra viitorului afacerii și să se distanțeze de modelele de gândire acceptate. Procesul trebuie să conducă la soluții pentru asigurarea viitorului și trebuie să creeze posibilitatea unei acțiuni eficiente. Pe scurt, procesul formulării strategiei trebuie să conducă la gândirea strategică.

Gândirea strategică eficace are următoarele caracteristici potrivit autorilor Macmillan și Thampoe (2000) :

- consideră firma ca un întreg și se referă la un interval lung de timp;
- trebuie să se refere atât la relația firmei cu mediul exterior cât și la relația cu propriile capacități și resurse;
- o bună gândire strategică se bazează pe realitate și fapte și este susținută de o analiză riguroasă; dar analiza nu este de ajuns, ea trebuie să fie însoțită de imaginație.

Procesul de formulare a strategiei trebuie să fie coerent, fiind important ca toate părțile procesului să fie adaptate contextului de acțiune al firmei. O bună gândire strategică trebuie să fie o combinație între analiză și imaginație.

### 4.2. Formularea eficientă a strategiei

Deoarece fiecare firmă acționează într-un context unic, este imposibil să se definească un proces de formulare al strategiei universal valabil, care să fie potrivit firmei în orice condiții. Există însă anumite caracteristici care pot conduce la succes. În opinia autorilor Macmillan și Tampoe (2000) acestea sunt:

1. ***Luarea în considerare a nevoilor consumatorilor***, a modului în care acestea se schimbă și identificarea nevoilor viitoare;
2. ***Relațiile cu furnizorii*** – procesul formulării strategiei trebuie să ia în considerare schimbările care îi afectează pe aceștia și să se asigure că aceste schimbări sunt înțelese;

3. **Influențele stakeholderilor** - în formularea strategiei trebuie să se țină seama de așteptările și influențele tuturor celor care pot influența activitatea firmei;
4. Procesul de formulare a strategiei trebuie să se realizeze în funcție de **competențele firmei**, mai ales în comparație cu cele ale concurenților și de asemenea trebuie să se realizeze și o evaluare a reacției acestora;
5. **Conștientizarea schimbării tehnologice și inovării** - procesul trebuie să fie orientat spre schimbare. Înțelegerea naturii schimbării presupune înțelegerea modului în care tehnologia aduce valoare afacerii;
6. **Persoanele implicate în procesul formulării strategiei** - în firme există persoane diferite, cu puncte de vedere diferite și cu domenii de cunoaștere diferite. Pentru o formulare eficientă a strategiei este nevoie ca punctele de vedere ale tuturor membrilor companiei să fie cunoscute;
7. **Sprijinul și înțelegerea managementului de vârf** sunt absolut necesare pentru evitarea eșecului;
8. Strategiile bune nu apar pur și simplu; ideile brute trebuie să găsească sprijin la cei care trebuie să le transforme în realitate iar pentru acest lucru ele trebuie „șlefuite”. Ideile sunt îmbunătățite prin analiză critică iar acest lucru se realizează printr-o **bună comunicare** în ambele sensuri.
9. În procesul de formulare a strategiei ar trebui să se țină seama de punctele forte și slăbiciunile procesului strategic existent. Pentru a fi relevant, acest proces trebuie construit ținând seama de **problemele strategice curente**.
10. **Suportul extern** - consultanții pot avea o contribuție valoroasă: pot ajuta în proiectarea procesului de formulare a strategiei, pot realiza anumite analize, pot oferi și un alt punct de vedere sau pot contribui la procesul gândirii strategice. Aceștia nu pot însă să-și asume responsabilitatea pentru implementarea strategiei și nici nu pot înțelege activitatea firmei la fel de bine ca și cei din interiorul ei.

Este foarte important ca în procesul de formulare a strategiei să se țină seama de nevoile și capabilitățile firmei. Există pericole atunci când se imită procese care au funcționat în alte firme și aceasta pentru că, așa cum susține și Campbell (1999 în Macmillan și Tampoe, 2000), strategia trebuie construită în funcție de nevoile specifice ale firmei și de aptitudinile managerilor săi. Procesul de formulare a strategiei trebuie să specifice clar modul în care firma încearcă să creeze valoare.

În opinia autorilor Acur și Englyst (2006) un proces de formulare a strategiei reușit ar trebui să îndeplinească următoarele criterii:

- să stimuleze conștientizarea, să se bazeze pe o analiză critică a companiei și pe experiența trecută și să faciliteze un proces de luare a deciziilor eficace și adaptiv;
- să formuleze obiective, să asigure un consens general, să motiveze angajații și să determine încrederea acestora că realizarea planurilor va conduce la o performanță superioară a companiei;
- să traseze responsabilități, să asigure înțelegerea obiectivelor și a priorităților strategice la toate nivelurile companiei și să coordoneze cascada obiectivelor, a indicatorilor și a acțiunilor de la nivelul de vârf înspre nivelul de bază;
- să lase deschise canalele de comunicare, să permită implicarea angajaților în luarea deciziilor, să evite suprapunerile, situațiile conflictuale și compromisurile în ceea ce privesc opțiunile strategice menite să optimizeze performanța afacerilor.

### 4.3. Viziunea și misiunea

Formularea viziunii și misiunii companiei este un pas extrem de important în economia procesului de planificare strategică, constituind fundamentul pe care se construiesc restul componentelor (etapelor) procesului de management strategic.

Prin viziune strategică se înțelege reprezentarea a ceea ce se dorește a fi o organizație în viitor. Mai concret această viziune este formată dintr-un set de idei abstracte ce direcționează evoluția în viitor a organizației. Viziunea este aspirația pe termen lung a liderului pentru firma sa, aspirație care poate fi descrisă colegilor și care îi va ghida în activitatea lor. Ea trebuie să asigure un sens clar al direcției viitoare. La înființarea unei organizații, viziunea inițiatorului este imaginea unei dorințe legate de modul de dezvoltare a acesteia sau de obiectul său de activitate, fără o raportare precisă la un anumit orizont de timp. În mintea creatorului unei organizații viziunea este legată de crearea unei activități pentru cineva. Translatarea viziunii într-un spațiu temporal specificat și definirea unor sarcini măsurabile se face cu ajutorul unor elemente cărora li se atribuie un înțeles specific managementului strategic - misiune și obiective. Misiunea este rațiunea de a fi a organizației, rolul ei. Viziunea este o imagine a ceea ce organizația poate deveni, o imagine a unui viitor dorit.

Porras și Collins (1996, în Helms, 2006) subliniază că o viziune bine concepută constă din două componente majore: o ideologie fundamentală și o imagine a viitorului. Ideologia fundamentală constituie caracterul durabil al unei organizații și asigură liantul care menține unitatea companiei. Este compusă din valorile de bază și din scopul de bază al companiei. Scopul de bază reprezintă rațiunea existenței companiei. Imaginarea viitorului implică o concepție a organizației la o dată viitoare specificată incluzând aspirațiile și ambițiile acesteia. Acest viitor imaginat descrie obiectivele specifice pe care compania dorește să le atingă.

Viziunea se bazează pe valorile antreprenorului. Antreprenorii de succes își construiesc afacerile în jurul unui set de 3-6 valori esențiale, cum ar fi respectul față de angajați, încurajarea inovației, satisfacerea consumatorilor etc. Aceste valori devin baza pe care se construiește firma și strategia acesteia (Scarborough, Wilson și Zimmerer, 2009 în Borza et al, 2009).

Helms (2006) este de părere că rezultatele strategice ale unei viziuni bine formulate includ supraviețuirea organizației, concentrarea asupra unui efort productiv, vitalitatea prin alinierea angajaților și a organizației ca întreg, și, în cele din urmă, succesul companiei.

Odată ce s-a convenit asupra viziunii care să fie implementată, este timpul pentru a trece pe la crearea unei declarații de misiune.

**Misiunea strategică** constituie o declarație a scopului unic al activității unei organizații în ceea ce privește produsele și piețele pe care va acționa. Ea oferă o descriere generală a produselor pe care firma intenționează să le fabrice și a piețelor pe care va acționa folosindu-și competențele esențiale de care dispune (Borza, 2003, pg. 31).

Russu (1991, pg. 37) definește astfel misiunea firmei: „concepția managementului de vârf al acesteia cu privire la profilul, identitatea și direcția majoră în care firma urmează să evolueze pe termen lung (ce intenționează să facă și să devină), precizate prin:

- produsele/serviciile pe care intenționează să le realizeze;
- grupele de clienți și nevoile specifice ale acestora pe care intenționează să le satisfacă.”

Reflectând rațiunea de a fi a firmei, misiunea acesteia este determinată, înainte de toate, de clienții vizați și de nevoile acestora. Peter Drucker (1997, pg.79) spunea: ”Pentru client, nici un

produs sau serviciu, și în mod cert nici o firmă, nu reprezintă mare importanță. Clientul vrea numai să știe la ce îi va servi mâine produsul sau serviciul. Tot ceea ce îl interesează sunt propriile lui valori, propriile lui nevoi, propria sa realitate. Pentru această singură rațiune orice încercare serioasă de a declara „ce este afacerea noastră” trebuie să înceapă cu clientul, realitățile sale, situația sa, comportamentul său, așteptările sale și valorile sale”.

D. Abel (1980, pg.169) pledează pentru definirea oricărei afaceri în trei termeni esențiali:

- 1) grupele de clienți vizate (*cine* se satiface);
- 2) nevoile acestor clienți (*ce* se satiface);
- 3) tehnologiile pentru satisfacerea acestor nevoi (*cum* se satisfac).

În opinia lui Helms (2006), însă, misiunea trebuie să prevadă șase elemente specifice: produsul sau serviciul de bază, orientarea angajaților, piața/piețele principale, orientarea către client, tehnologiile principale și standardele de calitate. Chiar și cu toate aceste elemente încorporate, o declarație de misiune ar trebui să fie scurtă și memorabilă.

Elementele prin prisma cărora se desemnează afacerea firmei și se definește misiunea pe care și-o asumă - grupurile de clienți țintă, nevoile acestora vizate să fie satisfăcute, produsele/serviciile oferite, tehnologiile de realizare a acestora - sunt într-o continuă evoluție, determinată atât de schimbările ce se produc în configurația clienților și în nevoile și preferințele acestora, cât și de cele provocate de progresul tehnologic și concretizate în apariția de noi produse, servicii și tehnologii. Astfel, și definirea misiunii firmei trebuie să fie revizuită la anumite intervale de timp pentru a împiedica situația în care aceasta ar deveni depășită, anacronică cu schimbările produse și cu însăși evoluția activității firmei. Analiza periodică a misiunii presupune nu numai evaluarea situației actuale ci și a țăintelor pe care firma tinde să le atingă în viitor.

În opinia noastră misiunea este o „carte de vizită” a organizației, având scopul de a o individualiza, a o personaliza, oferind o descriere a domeniului de activitate, a produselor/serviciilor și a piețelor pe care acționează sau va acționa aceasta, precizând îndeosebi care sunt competențele esențiale, distinctive ale organizației.

Misiunea nu reprezintă o enunțare de elemente de realizat cuantificabile, ci orientare, perspective și atitudini (Nicolescu și Verboncu, 2001, pg.105).

Pentru manageri strategia este un punct de referință, un standard pentru evaluarea succesului. Pentru angajați declarația de misiune definește țelul comun la care se poate raporta toată lumea, în același timp reamintind care este de fapt esența organizației. Declarațiile de misiune pot crește loialitatea, crea un sens al unității organizației. Pentru cei din exterior, cele mai eficiente declarații de misiune oferă o fereastră prin care se poate obține o înțelegere mai clară a valorilor și direcțiilor acesteia (Nash, 1988).

Darnay și Magee (2007) îl citează pe Andrew Serwer care susține că firmele antreprenoriale de dimensiuni relativ mici pot prospera uneori fără o declarație de misiune sau un principiu călăuzitor explicit întrucât proprietarul – manager poate comunica personal cu fiecare angajat. Pe măsură însă ce afacerea se dezvoltă însă îi va fi dificil întreprinzătorului să comunice în parte cu fiecare angajat pentru a-i comunica planurile de viitor, viziunea și valorile ce vor ghida operațiunile viitoare ale afacerii Darnay și Magee (2007), fiind necesară formalizarea declarației de misiune într-un document accesibil tuturor angajaților.

În întreprinderile mici și mijlocii personalitatea proprietarului-manager își va pune amprenta asupra valorilor, obiectivelor și direcției firmei. În fazele inițiale ale afacerii, cultura organizației va fi adesea o reflectare a atitudinilor, stilul de management, și valorilor întreprinzătorului care a creat-o, cel puțin până când aceasta se dezvoltă suficient pentru a fi angajați alți manageri, care pot aduce propriile lor valori care vor influența cultura firmei. Un



antreprenor cu ambiții foarte mari pentru bunăstarea și prosperitatea sa va avea aceeași atitudine în afaceri, pentru că afacerea va fi ce care îi aduce bunăstarea (Butler, 2006).

Un alt aspect particular referitor la misiunea firmelor mici și mijlocii este orizontul de timp la care se referă. Pentru acest tip de firme un orizont de 20 de ani, de exemplu nu este realist. Butler (2006) sugerează ca misiunea să vizeze un interval de 2, 3 maxim 5 ani. Declarațiile de misiune ale firmelor mici, la fel cu cele ale firmelor mari, se vor schimba de-a lungul timpului ca răspuns la influențele externe ale pieței (Butler, 2006) și la evoluția activităților firmei.

Misiunea trebuie comunicată într-o formă clară, interesantă și concisă pentru a fi corect înțeleasă. Declarația trebuie să fie realistă dar mobilizatoare, cu prefigurarea unor obiective tangibile. Componentele misiunii trebuie integrate într-un tot unitar și între ele trebuie să existe o corelație logică.

Declararea misiunii este importantă pentru că oferă o focalizare asupra unor obiective comune și permite o integrare organizațională.

## 4.4. Obiectivele

Obiectivele strategice sunt utilizate pentru a operaționaliza declarația de misiune (Dess, Lumpkin și Taylor, 2004). Obiectivele transformă generalitățile din conținutul misiunii în angajamente mult mai specifice; de obicei ele vor aborda *ce* este de făcut și *când* trebuie atins obiectivul.

Lynch (2002, pg. 507), afirmă că scopul formulării unor obiective este de a concentra sarcina managementului asupra unui rezultat specific și, respectiv, de a furniza o modalitate de evaluare a gradului de atingere a rezultatului după desfășurarea evenimentelor.

În funcție de mărimile în care se exprimă obiectivele, putem vorbi de **obiective financiare** și **obiective strategice**. Obiectivele strategice se referă la relațiile firmei cu mediul și cuantifică poziția competitivă a acesteia, conturează imaginea pe care vrea să o dețină în percepția clienților, furnizorilor, creditorilor, concurenților, publicului în general, reflectă capacitățile pe care le are. Obiectivele financiare au o incidență internă și se referă la performanțele economico-financiare pe care firma își propune să le realizeze (Russu, 1999, pg.42).

Fiecare organizație își fixează obiective pentru domeniile care le consideră esențiale pentru ramura în care acționează. Peter Drucker (în Băcanu, 1999, pg.100) a argumentat că afacerile bine conduse își fixează obiectivele în 8 „arii cheie pentru performanță”:

1. **Poziția pe piață** - procentajul dorit din piață și din segmentele de interes.
2. **Inovarea** - implicarea în promovarea noilor produse.
3. **Productivitatea** - eficiența în alocarea resurselor pentru obținerea unor ieșiri date.
4. **Resurse fizice și financiare** - modul în care se achiziționează și se utilizează resursele fizice și financiare.
5. **Profitabilitatea** - nivelul de profitabilitate exprimat cu ajutorul unor indicatori financiari.
6. **Dezvoltarea performanțelor manageriale** - criterii de evaluare a managerilor și programe pentru îmbunătățirea potențialului profesional.
7. **Atitudinea și performanța în muncă** - criterii de evaluare a performanțelor personalului executiv și programe pentru menținerea unei atitudini favorabile a salariaților față de posturile lor și pentru îmbunătățirea performanțelor.
8. **Responsabilitatea publică** - rolul firmei în satisfacerea unor nevoi sociale și îmbunătățirea imaginii publice.

Pentru formularea unui set de obiective echilibrat, coerent și realist care să ducă la îndeplinirea misiunii firmei acestea trebuie (Dess, Lumpkin și Taylor, 2004; Russu, 1999; Ilieș, 2001; Băcanu, 1999; Borza, 2003):

- să sprijine realizarea misiunii firmei;
- să pună de acord punctele forte ale firmei cu perspectivele acesteia, eliminând lipsurile acesteia și minimizând pericolele ce apar în mediul; de acțiune;
- să fie stabilite pentru toate domeniile firmei ale căror rezultate influențează direct supraviețuirea și succesul firmei;
- să fie măsurabile, cuantificabile, permițând fixarea unor responsabilități clare și urmărirea realizării lor;
- să fie flexibile pentru a răspunde schimbărilor din mediu;
- să fie realist formulate – să poată fi realizate cu personalul și mijloacele disponibile;
- să fie coerente, adică să fie concordante între ele, atât la nivelul firmei, cât și la nivelul departamentelor;
- să fie ierarhizabile – în funcție de anumite criterii de importanță trebuie stabilită ordinea în care se realizează;
- să fie provocatoare – să motiveze și să inspire angajații pentru un nivel mai înalt de efort și angajament;
- să fie clar formulate – să fie clar conținutul, orizontul de timp la care se referă și cine trebuie să le realizeze.

## **4.5. Identificarea alternativei strategice**

### **4.5.1. Factorii determinați ai opțiunii strategice**

*Alegerea strategică este actul decizional al managementului de vârf al firmei ce are ca obiect opțiunea pentru acea sau pentru acele strategii generice alternative care reprezintă cea mai bună cale de realizare a obiectivelor firmei (Russu, 1999).*

Actul opțiunii strategice este deosebit de important pentru succesul firmei pe piață, pentru activitatea ei în general, de măsura în care strategia aleasă asigură îndeplinirea obiectivelor stabilite și este adecvată mediului de acțiune depinzând șansele firmei de a face față concurenței.

Alegerea strategică este determinată, în viziunea lui Glueck (1980 în Russu, 1999), de patru categorii de factori:

#### **1. Percepția managerială cu privire la dependența externă a firmei și a afacerilor acesteia.**

Cu cât dependența firmei de proprietari, furnizori, clienți, creditori, instituții publice este mai mare, cu atât gama alegerii strategice este mai restrânsă iar actul opțional mai puțin flexibil.

Firme având aproximativ aceiași forță competitivă pot fi conduse de manageri care le percep diferit, uneori chiar diametral opus, în ceea ce privește forța lor strategică și poziția lor competitivă în mediu, în funcție de percepția respectivă alegerea strategică făcându-se pentru un tip de strategie sau altul.

#### **2. Atitudinea managerială cu privire la asumarea riscului**

Această atitudine variază în limite largi, la o extremă situându-se managerii care evită pe cât posibil luarea deciziilor ce presupun anumite riscuri, iar cealaltă cei care își asumă riscuri chiar exagerate. Asumarea riscului de către manageri trebuie pusă în legătură cu percepția acestora

privitoare la propria firmă, în sensul ca cei care au o puternică aversiune pentru asumarea riscului văd firma ca fiind una slabă și, în consecință, preferă strategiile defensive care presupun riscuri mai mici.

Un factor important care modelează atitudinea față de risc a managerilor este situația industriilor în profilul cărora se înscriu afacerile firmei. Cu cât o industrie este mai volatilă, adică are o rată de creștere mai mare, cu atât asumarea riscului este mai imperativă întrucât constituie o condiție pentru supraviețuire în industria respectivă. În consecință, la nivelul firmei, managerul acesteia trebuie să asigure echilibrarea portofoliului din punctul de vedere al riscului pe care îl presupun afacerile specifice diferitelor industrii.

Atitudinile față de risc ale managerilor pot fi considerate că se împart în trei categorii:

- i. Asumarea riscului este indispensabilă succesului firmei - sunt dorite proiectele care presupun riscuri mari;
- ii. Riscul fiind inherent pentru afacerile firmei, asumarea lui este inevitabilă și trebuie făcută în limite rezonabile - alegerea strategică trebuie să realizeze un echilibru între proiectele care presupun riscuri mari și cele care prezintă riscuri reduse;
- iii. Riscurile mari pot dăuna grav activităților firmei și în consecință trebuie minimizate până la anulare – alegerea strategică presupune respingerea proiectelor care presupun riscuri mari.

### **3. *Cunoașterea managerială a strategiilor trecute ale firmei***

Acest factor își manifestă acțiunea prin aceea că strategiile urmate anterior constituie punctul de plecare al alegerii strategiei actuale. Chiar dacă strategia anterioară nu a dat rezultate, managerii simțindu-se responsabili de nereușită, vor continua să aloce resurse tot mai ample în speranța redresării situației și obținerii unor rezultate pozitive. Atunci când rezultatele negative se mențin o perioadă îndelungată firmele schimbă managerii executivi tocmai pentru a asigura efectuarea unor noi alegeri strategice, impuse de necesitatea curmării evoluției negative anterioare.

### **4. *Relațiile de putere manageriale și structura firmei***

Relațiile de putere în cadrul oricărei firme sunt o realitate pregnantă a mecanismelor ei de funcționare, care se traduce prin faptul că alternativa strategică pentru care optează managementul de vârf este însoțită de majoritatea celorlalți manageri.

H. Mintzberg și colaboratorii săi au demonstrat că există trei modalități de efectuare a alegerii strategice: pe bază de judecată, prin negociere și pe bază de analiză. În primul caz, managerul decide singur potrivit raționamentelor pe care le face; în cel de-al doilea, alegerea este făcută de un grup de decidenți care au obiective diferite și conflictuale, întrucât fiecare membru are propria sa judecată; în al treilea, un proces sistematic de evaluare a informațiilor faptice, realizat de un grup de specialiști, oferă concluziile necesare efectuării în continuare a alegerii pe bază de judecată sau negociere.

Un model, considerat clasic în literatura de specialitate, pentru identificarea celei/celor mai adecvate opțiuni strategice le aparține autorilor Johnson și Scholes (1997 citați în Butler, 2005 și Williams, 2009), model ce poate fi utilizat de orice tip de firmă, indiferent de dimensiunea sa. Aceștia propun evaluarea opțiunilor strategice prin utilizarea a trei criterii, și anume - *potrivire*, *acceptabilitate* și *fezabilitate*:

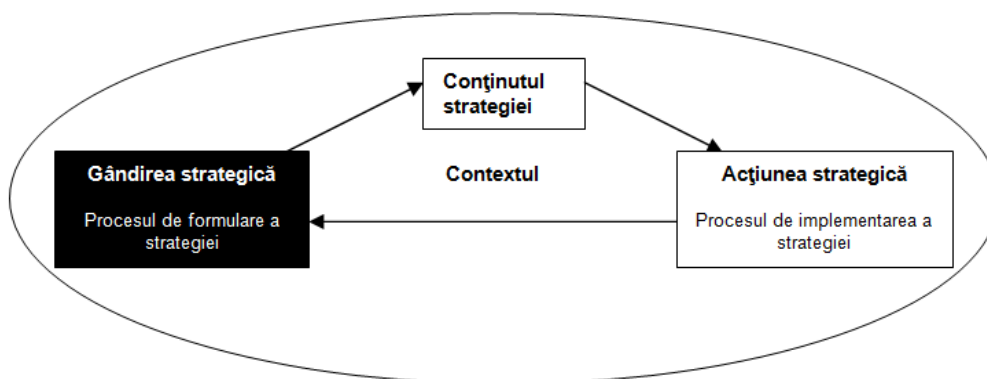
1. **Potrivirea** se referă la măsura în care opțiunile strategice sunt compatibile cu analiza strategică a companiei, cu mediul în care își desfășoară activitatea, cu punctele sale forte și slabe atât în prezent cât și în viitor. Pentru evaluarea acestei potriviri se pot căuta răspunsuri la următoarele întrebări: Ne va conduce acolo unde vrem să ajungem în viitor?

Asigură un echilibru adecvat între ceea ce știm să facem cel mai bine și ceea ce își dorește piața? Ce impact va avea asupra companiei? Opțiunile care trec testul potrivirii trebuie să fie analizate din punctul de vedere al acceptabilității și al fezabilității.

2. **Acceptabilitatea** presupune evaluarea gradului de satisfacție pe care îl oferă rezultatele obținute în urma aplicării unei anumite opțiuni strategice stakeholderilor (echipa de management, acționari, angajați, clienți). Aceasta nu se referă doar la beneficii financiare acceptabile, dar și la alți factori mai dificil de cuantificat cum ar fi riscul sau valoarea pentru stakeholderi. Trebuie luată o decizie în privința celor mai importanți stakeholderi întrucât va fi imposibil să fie toți mulțumiți. Pentru evaluarea acceptabilității pot fi formulate următoarele întrebări: Rezultatele financiare vor fi acceptabile? Care sunt riscurile pe care le presupune opțiunea și, sunt acestea acceptabile? Cum va afecta opțiunea fiecare categorie de stakeholderi și rezultatul va fi unul acceptabil? Oferă opțiunea raportul adecvat între costuri și beneficii?
3. **Fezabilitatea** examinează cum și dacă strategia ar putea funcționa în practică, dacă compania are resursele și capacitățile necesare aplicării acesteia. Schimbarea strategică presupune timp, efort și resurse financiare, de aceea trebuie evaluată realist abilitatea firmei de a pune în aplicare respectiva opțiune strategică. În cazul firmelor mici fezabilitatea oricărei opțiuni din punctul de vedere al capacității și resurselor de care dispune va fi un factor limitativ. Evaluarea se poate realiza cu ajutorul următoarelor întrebări: Există suficiente resurse financiare disponibile? Avem timpul necesar? Dispunem sau putem obține abilitățile necesare aplicării opțiunii strategice? Cultura organizațională sprijină schimbarea?

#### 4.5.2. Conținutul strategiei

Strategiile rezultate în urma procesului strategic reprezintă un plan al acțiunilor pe care trebuie să le întreprindă firma pentru a-și asigura viitorul. Procesul de gândire în urma căruia a rezultat strategia nu se termină pentru că a început procesul de implementare. Gândirea strategică este un proces continuu și poate cere modificarea acțiunilor de implementare aflate în desfășurare. Conținutul strategiei reprezintă un rezultat al procesului de formulare a strategiei și o intrare pentru procesul de implementare formând astfel legătura între cele două etape ale managementului strategic.



**Fig. nr. 4.1** Conținutul strategiei - legătura între idei și acțiune

Sursa: Tampoe și Macmillan, 2000, pg.164

Conținutul strategiei este un set de idei care asigură viitorul unei anumite firme în contextul său particular de acțiune, la un anumit moment. Strategia unei firme trebuie să aibă legătură cu nevoile sale specifice astfel că nu se poate vorbi de o strategie general valabilă. Cu toate acestea Mahoney și McCue (1999) au încercat să identifice conținutul unei strategii care să fie adecvat în mai multe contexte, iar acesta presupune:

- selectarea afacerii sau afacerilor celor mai bune și renunțarea la celelalte;
- determinarea factorilor care determină succesul respectivei afaceri și realizarea acestora foarte bine;
- inovarea continuă pentru reînnoirea afacerii sau pentru redefinirea ei în moduri noi, atractive;
- menținerea flexibilității financiare pentru a profita de oportunități;
- măsurarea succesului firmei prin crearea de valoare pentru acționari, neuitând nici celelalte grupuri de interese.

Există trei nivele la care se poate stabili o strategie, putem vorbi astfel de strategii la nivel de firmă, strategii de afaceri și strategii funcționale.

Strategia la nivelul firmei va sublinia natura și scopul acesteia ca întreg, în special ceea ce intenționează să devină în viitor. Strategia la nivel de firmă poate să evidențieze scopurile generale și valorile sale esențiale și să exprime cea mai cuprinzătoare strategie a firmei. La acest nivel strategia va descrie activitățile principale pe care le va realiza firma sau principiile pe baza cărora aceste activități vor fi alese.

Dacă firma realizează mai multe afaceri atunci fiecare dintre acestea va avea strategia sa. Strategia de afaceri ar trebui să sublinieze modul în care afacerea în cauză intenționează să concureze pe piața sa. Dacă firma are o singură afacere atunci nu va exista nici o deosebire între strategia de afaceri și strategia la nivel de firmă.

Strategiile funcționale pot exista la nivelul fiecărei funcțiuni majore. Scopul acestor strategii este să se concentreze pe îmbunătățirea performanței respectivei funcțiuni și alinierea acesteia astfel încât să aibă o contribuție maximă la realizarea obiectivelor strategiei de afaceri. În general strategiile funcționale arată cum vor fi utilizate resursele pentru realizarea strategiilor de afaceri sau strategiilor de firmă fundamentale. Acestea ar trebui să realizeze legătura între direcția viitoare a afacerii și situația curentă a respectivei funcțiuni.

Rezultatele procesului strategic și al procesului de gândire strategică sunt înregistrate într-un document sau în mai multe documente. Strategia este atât o idee despre cum va fi afacerea cât și o declarație a modalităților de realizare a acestei idei. Documentele strategiei ar trebui să descrie obiectivele generale, valorile, scopurile și mijloacele precum și justificarea acestora. Pot fi prezentate în termeni generali în aceste documente și inițiativele strategice fără a fi precizate însă termenele sau responsabilitățile.

Documentele strategiei nu trebuie actualizate decât dacă apare nevoia unei schimbări a strategiei și de aceea nu trebuie să conțină date efemere.

Este bine ca strategiile să fie prezentate în documente scurte și ar trebui să fie comunicate cât mai multor persoane.

Actul disciplinat al elaborării unui document scris, bine documentat, favorizează concentrarea asupra întrebărilor care trebuie adresate, reprezentând un document care permite evaluarea progresului realizat (Williams, 2009).

Daniell Mark (2004) a identificat cinci motive pentru care firmele ar trebui să elaboreze documente scrise pentru strategie. În primul rând un document scris al strategiei inspiră procesele de gândire, înțelegere și favorizează concentrarea. De asemenea sunt expuse eventualele conflicte,

lacune în gândire precum și acțiunile propuse. Un document al strategiei ar îmbunătăți calitatea proceselor de gândire. În al doilea rând, un document scris este esențial pentru comunicarea strategiei în întreaga organizație cu scopul rafinării conținutului său, al obținerii aprobării și pentru a dezvolta sentimentul împărtășirii unui scop comun. În al treilea rând, generațiile viitoare de manageri strategici vor avea nevoie de un punct de referință pentru a înțelege trecutul și pentru a evalua succesul și eșecul de acțiunilor întreprinse. În al patrulea rând un rezumat convingător, clar, concis al strategiei reprezintă un fundament pentru alinierea obiectivelor individuale și de grup. Calitatea alinierii organizaționale depinde în mare măsură de claritatea și de comunicarea viziunii și a strategiei asociate acesteia. În sfârșit, strategiile sunt relevante pentru toți membrii unei organizații. Pentru membrii organizației care nu au fost direct implicați în procesul strategic sau care s-au alăturat echipei după finalizarea exercițiului strategic, posibilitatea de a accesa un rezumat convingător al strategiei poate fi foarte valoros.

Documentul unei strategii de afaceri ar putea conține următoarele paragrafe (Macmillan și Tampoe, 2000):

1. *Declarația intenției strategice a afacerii* – ar trebui să descrie în termeni generali afacerea așa cum este așteptat să devină în viitor. Ar trebui să surprindă în termeni practici și tangibili modul în care viitorul este diferit de prezent.
2. *Rezultatele principale ale evaluării strategice* – doar rezultatele deosebite și importante ale analizei mediului intern și extern ar trebui surprinse într-un astfel de document. Această secțiune ar trebui să ofere o analiză bine întemeiată a situației curente și perspectivele viitoare ale afacerii dacă strategia prezentă va fi continuată.
3. *Opțiunile strategice care au fost făcute și argumentarea acestora* - această secțiune ar trebui să prezinte un rezumat al opțiunilor identificate și alegerea făcută. Motivele pentru care a fost preferată o direcție de acțiune în defavoarea alteia ar trebui prezentate și ar trebui să fie convingătoare. Rațiunea alegerii strategice ar trebui să se bazeze pe o analiză profundă a avantajului competitiv și a modului în care acesta are legătură cu capabilitățile firmei.
4. *Declarația Țelurilor și obiectivelor* - Țelul general este realizarea intenției strategice a afacerii. Sunt valoroase și alte Țeluri măsurabile și care susțin Țelul general. Obiectivele nu ar trebui să fie toate financiare. Este important ca unele obiective să reprezinte unități de măsură pentru aspectele fundamentale ale afacerii și pentru cele care se referă la satisfacerea cerințelor clienților și ale stakeholderilor.
5. *Prezentarea inițiativelor strategice* - acest paragraf va include acțiunile principale ce trebuiesc realizate pentru îndeplinirea strategiei.

Procesul de formulare a strategiei, prin implicarea unei varietăți de persoane, ar trebui să aducă beneficii și sub forma unor idei noi și angajamente față de succesul viitor al firmei.

#### **4.5.3. Tipologia strategiilor**

##### **4.5.3.1. Strategii la nivelul afacerilor**

Strategia de afaceri este specifică unei organizații și mediului în care aceasta operează. Michael Porter identifică trei strategii organizaționale generice pe care firmele le folosesc pentru a câștiga și a-și menține avantajul competitiv pe piață: leadershipul prin cost, diferențierea și focalizarea.

Dess, Lumpkin și Taylor (2004) susțin că firmele care dețin unul sau mai multe dintre avantajele competitive identificate de Porter obțin o performanță superioară celor care nu dețin astfel de avantaje. În urma unui studiu realizat la nivelul a 1789 de unități strategice de afaceri, că afacerile care combină mai multe surse de avantaje concurențiale (diferențierea și costul redus) obțin o performanță mai mare decât cele care utilizează o singură formă, iar cele care nu beneficiază de nici un avantaj (așa-numitele firme captive) obțin cele mai scăzute performanțe.

### ***Strategia de leadership prin cost***

Strategia de leadership prin cost poziționează compania ca producătorul cu cel mai mic cost dintr-o anumită industrie. Totul în firmă este proiectat pentru a fi la un cost redus – forța de muncă, sediul, materialele, capitalul etc. Produsele sau serviciile firmei sunt comparabile din punctul de vedere al calității și al prețului cu restul ofertei de pe piață iar profitul se obține din diferența dintre costurile reduse și prețul pieței (Kevan, 2009).

Costul mic de producție permite firmei să practice un preț mai mic decât al concurenților, câștigând astfel o cotă mai mare de piață. Firmele care utilizează strategia leadershipului prin cost oferă produse standardizate clientului tipic, „mediu” întrucât acesta reprezintă segmentul de piață cel mai vast (Ireland, Hoskisson și Hitt, 2006).

Firmele care utilizează strategia leadershipului prin cost sunt în permanență interesate de modalitățile prin care pot să fie reduse costurile activităților de bază și de susținere fără ca funcționalitatea produselor să fie afectată. Aceste firme posedă abilități tehnice superioare, pun accentul pe eficiența proceselor de producție, utilizează sisteme de evaluare a performanței care răsplătesc angajații pentru cantitatea produsă și cunosc modalitățile prin care se pot aproviziona cu cele mai mici costuri (Ireland, Hoskisson și Hitt, 2006; Pearce și Robinson, 2007).

Adoptarea strategiei de leadership prin cost prezintă o serie de riscuri printre care: realizarea unor inovații tehnologice de către concurenți care le permit acestora practicarea unor prețuri mai reduse, firma concentrată pe reducerea costului poate pierde din vedere schimbarea nevoilor clienților, oferindu-le clienților produse la prețuri mici pe care însă clienții nu și le mai doresc, concurenții pot copia strategia liderului prin cost, tehnologia se poate schimba (Ireland, Hoskisson și Hitt, 2006, Pearce și Robinson, 2007, Borza et al, 2008).

Acest tip de strategie poate fi aplicat de întreprinderile mici și mijlocii însă cu anumite limite care se datorează în principal dificultăților de obținere a economiilor de scară în acest tip de firme (acest lucru implică un volum mare de producție și activități standardizate). Riscurile asociate unei astfel de strategii în rândul IMM-urilor sunt scăderea flexibilității și a capacității de inovare. Legat de acest tip de strategie trebuie amintită strategia „artizanală” conform căreia întreprinderile mici și mijlocii concurează pe baza costurilor reduse ale forței de muncă și a condițiilor necorespunzătoare de muncă, rezultând produse standardizate, cu un cost scăzut. Opusă acestei strategii este strategia „modernă” care presupune utilizarea unei forțe de muncă înalt calificate, condiții bune de lucru, rezultând produse mai specializate, de înaltă calitate (Sandu, 1997).

### ***Strategia de diferențiere***

Strategia de diferențiere reprezintă o abordare aproape opusă celei de leadership prin cost. O firmă care utilizează această strategie adaugă caracteristici suplimentare produselor sau serviciilor sale pentru a se poziționa peste media pieței. Factorii cheie de succes ai acestei strategii rezidă în faptul că acele caracteristici suplimentare sunt dorite de către clienți, care sunt dispuși să plătească un preț mai mare pentru acestea. Costul acestei oferte îmbunătățite trebuie să fie mai mic decât prima de preț pe care clienții sunt pregătiți să o plătească (Williams, 2009).

Firmele care aplică strategia de diferențiere se adresează clienților care doresc să cumpere un produs sau serviciu care diferă de produsele sau serviciile pe care le cumpără clientul tipic, obișnuit al industriei. Ele caută să își dezvolte competențe esențiale în una sau mai multe dintre activitățile principale sau de susținere. Cu cât firma poate crea mai multă valoare unică pentru clienții săi cu atât va fi mai capabilă să utilizeze cu succes strategia de diferențiere (Ireland, Hoskisson și Hitt, 2006). Aceste firme posedă abilități de marketing, creativitate, ingineria produsului, capabilități în cercetarea fundamentală (Pearce și Robinson, 2007; Băcanu, 1999).

Strategia de diferențiere nu este lipsită de riscuri. Un prim risc este acela ca prețul perceput pentru produsul diferențiat să fie considerat prea mare de către clienți. Un al doilea risc este reprezentat de faptul că sursa diferențierii nu mai produce valoare pentru clienții vizati. Un al treilea risc se referă la experiența clienților care pot considera că diferența de preț între produsul diferențiat și cele cu prețuri mai mici nu se justifică. De asemenea produsele diferențiate implică riscul de a fi contrafăcute (Ireland, Hoskisson și Hitt, 2006; Borza et al, 2008).

În general, strategiile întreprinderilor mici și mijlocii trebuie să conțină ca un fir roșu cel puțin câteva elemente de diversificare, întreprinderile trebuind să realizeze produse și servicii cât mai apropiate de nevoile clienților, asigurându-și astfel un important atu competitiv. Aceasta cu atât mai mult cu cât întreprinderile mici și mijlocii dispun de multe ori de o cunoaștere aprofundată a unei piețe, a unui tip de clientelă, fiind capabile să răspundă nevoilor în schimbare ale acestora datorită flexibilității și creativității de care dispun. Riscurile strategiei se referă la faptul că diferențierea și specificitatea dorită de firmă nu sunt receptate de către clienți sau că bazele actuale ale de diferențiere se pot perima rapid, devenind tot mai puțin importante pentru clienți (Sandu, 1997, pg.176). Dacă o firmă mică sau mijlocie are competența de a îmbunătăți performanțele produselor, de a reduce costurile și riscurile cumpărării acestora de către consumatori sau poate oferi beneficii intangibile apreciate de consumatori (statut, prestigiu, siguranță), atunci firma are potențialul de a se diferenția (Borza et al, 2009, pg. 101).

### ***Strategia focalizată***

Strategia focalizată implică concentrarea companiei pe o anumită piață sau pe o nișă de piață și perfecționarea în acest domeniu. Este ideală în cazul multor firme mici și mijlocii care nu dispun de resursele necesare pentru a se adresa întregii piețe (Borza et al, 2009). Clienții cumpără de la compania respectivă deoarece ei sunt cei mai buni în acel domeniu. Cu toate acestea, strategia focalizată implică mai multe riscuri decât celelalte alternative întrucât presupune acumularea de resurse și competențe într-un singur domeniu îngust (Kevan, 2009). Firmele care aplică această strategie se adresează unui segment restrâns de clienți dorind să satisfacă nevoile acestora mai bine decât o companie care oferă produse și/sau servicii pieței în ansamblu (Ireland, Hoskisson și Hitt, 2006).

Strategia focalizată prezintă două variante: focalizarea asupra costului pentru un segment îngust de piață și focalizarea asupra diferențiere pentru un segment îngust de piață. Pentru utilizarea cu succes a oricărui tip de strategie focalizată firma trebuie să desfășoare multe dintre activitățile primare sau de sprijin astfel încât să creeze o valoare superioară pentru un segment îngust de clienți comparativ cu concurenții. Abilitățile necesare implementării cu succes a strategiei cu focalizare asupra costului sunt cele necesare firmelor care adoptă strategia leadershipului prin cost însă sunt orientate spre un segment îngust de clienți, la fel cum pentru implementarea cu succes a strategiei focalizate bazate pe diferențiere sunt necesare aceleași abilități pe care le implică strategia de diferențiere, însă orientate spre un segment specific de clienți (Ireland, Hoskisson și Hitt, 2006, Băcanu, 1999).



Strategia focalizată comportă trei principale riscuri: un prim risc este acela al apariției unui concurent care să se adreseze unui segment mai îngust decât firma care urmează strategia focalizată; un al doilea risc este cel al deciziei firmelor care se adresează unor segmente mai largi să se adreseze segmentelor mai înguste, iar al treilea implică dispariția nevoilor unui segment specific prin alinierea cu cele ale pieței în ansamblu (Borza et al, 2008; Ireland, Hoskisson și Hitt, 2006).

Acest tip de strategie este cea mai indicată pentru întreprinderile mici și mijlocii într-un sector oligopolistic controlat de marile întreprinderi. Ea ar mai putea fi numită strategia de cercetare și fructificare a unor piețe tip nișă. O strategie tip nișă prezintă cele mai bune perspective pentru acestea, ocupându-se locul liber lăsat de o firmă mare, în care concurența este redusă sau chiar nulă și în care pot exista perspective de creștere. Acest tip de strategie le permite IMM-urilor să evite concurența frontală cu întreprinderile mari. Riscul există atunci când nișa oferă perspective deosebite de dezvoltare iar firmele mici și mijlocii inițiază strategii puternice de creștere. O piață în creștere poate atrage firmele mari care, prin resursele de care dispun (materiale, umane, financiare) pot să excludă firmele mici și mijlocii de pe nișa de piață. Riscul există și în cazul contrar, când nișa nu are potențial de creștere, dovedindu-se o piață limitată (Sandu, 1997).

#### ***Strategia integrată a costului redus și a diferențierii***

Firmele care adoptă acest tip de strategie realizează produse/servicii care au anumite caracteristici distinctive (dar nu la fel de multe ca cele oferite de firme care adoptă strategia de diferențiere) și sunt realizate la un cost redus (dar nu atât de mic ca cel oferit de firmele lider în privința costului). Această strategie poate fi utilizată atât pentru abordarea unui segment redus de clienți cât și a unui segment vast de clienți (Ireland, Hoskisson și Hitt, 2006).

Probabil principalul avantaj al acestui tip de strategie integrată este acela de a fi mai dificil de imitat sau de reprodus. Acest tip de strategie permite firmelor să ofere două tipuri de avantaje clienților lor: prețuri mai reduse și atribute distinctive. Unele firme pot oferi aceste avantaje simultan, fără să existe necesitatea realizării unui compromis (Dess, Lumkin și Taylor, 2004).

Întrucât strategia integrată a costului redus și a diferențierii solicită firmelor să se diferențieze într-o anumită măsură și în același timp să producă la costuri relativ reduse, acestea trebuie să își dezvolte flexibilitatea pentru a putea urmări ambele obiective (Ireland, Hoskisson și Hitt, 2006).

Riscul major al acestui tip de strategie este acela de a oferi clienților produse care nu oferă suficientă valoare nici din perspectiva prețului, nici din cea a diferențierii (Borza et al, 2008).

#### ***4.5.3.2 .Strategii la nivelul firmei***

##### **a) Strategia de concentrare**

*Această strategie presupune focalizarea eforturilor firmei pe un singur produs/ serviciu, pe o gamă restrânsă de produse/ servicii sau pe o singură piață* (Băcanu, 1999). Alegerea acestui tip de strategie se bazează pe existența unei competențe distinctive și permite alocarea eficientă a resurselor și dobândirea cunoașterii unei arii limitate de activitate, putând atrage după sine și câștigarea unei reputații pe piață.

Strategia de concentrare aduce o serie de avantaje (Alkhafaji, 2003) și conduce la îmbunătățirea performanței (Pearce și Robinson, 2007). Această strategie permite conducerii firmei să-și aprofundeze cunoștințele privind afacerea, piața, organizația, concurenții organizației și clienții săi (Alkhafaji, 2003).

Printre avantajele acestei strategii se numără (Alkhafaji, 2003):

1. firma se poate concentra pe a face bine un singur lucru;
2. se identifică mai clar nevoile specifice ale clienților specifici;
3. se anticipează mai ușor tendințele și schimbările în nevoilor clientului, iar firma este pregătită atunci când acestea apar;
4. firma dobândește competențe în dezvoltarea unor noi abordări ale nevoilor clienților, în înfruntarea unei concurențe acerbe, și în reacția promptă la tendințele și evoluțiile din industrie;
5. reputația pe piață creează un avantaj strategic, iar dezvoltarea competențelor distinctive contribuie la îmbunătățirea forței competitive;
6. avantajele ce provin din experiență se câștigă mai repede.

Adoptarea acestui tip de strategie este favorizată de o serie de factori din mediul extern al companiei (Pearce și Robinson, 2007):

- industria este rezistentă la progresele tehnologice majore situație întâlnită în fazele de creștere târzie și maturitate ale ciclului de viață al produsului, în industrii cu bariere de intrare ridicate și cu cerere constantă;
- piața produsului realizat de firmă este suficient de specifică încât descurajează concurenții din piețe adiacente;
- resursele necesare firmei sunt stabile sub aspectul prețului și al cantității, sunt disponibile în cantități și la momentul în care sunt necesare;
- piața este stabilă, fără fluctuații sezoniere sau ciclice;
- firma se bucură de avantaje competitive ce se bazează pe procese de producție și canale de distribuție eficiente;
- firmele care vizează piața în ansamblu au succes, lăsând loc firmelor specializate să realizeze câștiguri.

Riscurile pe care le presupune sunt legate de apariția unor produse substituente, posibilitatea restrângerii pieței sau întreruperea aprovizionării cu materii prime, fluctuațiile cererii pe piața specifică, schimbarea bruscă și profundă a preferințelor și gusturilor cumpărătorilor (Băcanu, 1999; Russu, 1999).

#### **b) Strategia de dezvoltare a pieței**

*Strategia de dezvoltare a pieței* presupune extinderea segmentului acoperit pe piața curentă, prin expansiunea în noi zone geografice sau prin atragerea de noi segmente de piață. Armele strategice folosite în cadrul acestei variante sunt campaniile promoționale intense sau diferențierea produselor/serviciilor de cele ale firmelor concurente (Russu, 1999).

Acest tip de strategie permite firmelor să practice o formă a strategiei de concentrare prin identificarea de noi posibilități de utilizare pentru produsele existente și noi piețe definite pe criterii demografice, psihologice sau geografice. În mod frecvent, schimbări ale mijloacelor media, a mijloacelor de promovare și a celor de distribuție reprezintă începutul unui asemenea demers (Pearce și Robinson, 2007).

Pentru întreprinderile mici și mijlocii aplicarea acestei strategii prezintă unele dificultăți, mai ales în etapele de început ale ciclului de viață, în condițiile existenței unui mediu concurențial. În timp ce strategia poate prezenta unele avantaje pe termen scurt, pe termen lung oferă puține perspective, întreprinderea reducându-și astfel capacitatea de creștere (Sandu, 1997).

### c) Strategia de dezvoltare a produsului

**Strategia de dezvoltare a produsului** constă în modificarea produsului/serviciului de bază sau în adăugarea de noi produse/servicii strâns legate de cele comercializate în prezent de firmă (Russu, 1999).

Această strategie este adesea adoptată pentru a prelungi ciclul de viață al produselor curente sau pentru a fructifica avantajele unei bune reputații sau mărci. Scopul este acela de a atrage clienții satisfăcuți către noi produse ca rezultat al unei experiențe reușite a acestora cu oferta inițială a firmei (Pearce și Robinson, 2007).

Există o serie de motive care ar putea justifica o astfel de strategie (Kuczmarski și Silver, 1982 în Lynch, 2006):

- pentru a utiliza capacitatea de producție în exces;
- pentru a contracara intrarea pe piață a potențialilor concurenți;
- pentru a exploata noi tehnologii;
- pentru a menține poziția companiei de inovator de produs;
- pentru a proteja cota globală de piață.

Acest tip de strategie poate ridica probleme importante pentru firmele mici și mijlocii. Crearea unor noi produse poate fi vitală asigurării creșterii întreprinderii însă crearea unei game largi de produse este costisitoare, riscantă și eventual neprofitabilă (Sandu, 1997).

### d) Strategia de integrare orizontală

**Integrarea orizontală** presupune adăugarea de noi afaceri care produc bunuri/ servicii similare cu cele ale firmei și operează în aceleași secvențe ale lanțului cercetare – dezvoltare – producție - vânzări. Cel mai adesea integrarea orizontală se materializează în achiziționarea unei firme concurente. Astfel de achiziții elimină concurența, oferind accesul imediat la piața pe care își comercializa produsele/serviciile firma achiziționată (Russu, 1999; Pearce și Robinson, 2007).

Acest tip de strategie poate fi eficientă în următoarele situații (Borza et al, 2008):

- când industria în care firma își desfășoară activitatea este în faza de creștere;
- când avantajul competitiv poate fi dobândit prin economii de scară;
- când firma deține competențele necesare administrării eficiente a unei firme mai extinse;
- când firmele care fac obiectul preluării sau al achiziției au performanțe slabe.

### e) Strategia de integrare verticală

**Strategia de integrare verticală este cea în care firma își extinde sfera de activitate în cadrul industriei din care face parte prin pătrunderea în zona de afaceri a furnizorilor ei (integrare în amonte) sau în zona de afaceri a clienților săi (integrare în aval)** (Russu, 1999).

Acest tip de strategie se poate materializa fie prin începerea desfășurării în cadrul firmei a unor noi activități corespunzătoare stadiilor adiționale ale lanțului tehnologic, fie prin achiziționarea de alte firme care operează în domeniile vizate pentru integrare.

Firma care adoptă strategia de integrare va putea să-și extindă operațiunile foarte mult, ceea ce îi va permite cucerirea unei cote de piață mai mari, îmbunătățirea economiilor de scară și a eficienței utilizării capitalului (Pearce și Robinson, 2007).

Printre beneficiile și avantajele pe care le oferă acest tip de strategie se numără și următoarele (Russu, 1999):

- prin includerea în firmă a unor clienți sau furnizori aceștia sunt transformați din centre de costuri în potențiale centre de profit;

- integrarea verticală reduce riscul dependenței de furnizori sau clienți precum și vulnerabilitatea față de aceștia;
- mai multor verigi ale lanțului tehnologic specific industriei de profil, firma dispune de mai multe pârgii pentru a-și afirma poziția competitivă pe piață.

Există și riscuri la care se expune o firmă care adoptă o astfel de strategie (Russu, 1999; Băcanu, 1999) și care fac ca acest tip de strategie să prezinte un potențial redus de aplicabilitate în întreprinderile mici și mijlocii:

- integrarea verticală presupune uneori o presiune excesivă asupra resurselor financiare ale firmei;
- extinderea sferei de activitate expune firma la amenințări suplimentare;
- vulnerabilitatea la noile tehnologii și noile produse/servicii ale firmelor integrate vertical;
- pierderea flexibilității de răspuns la modificările mediului, datorită structurii organizaționale mai rigide (în urma integrării);
- dificultatea de a echilibra capacitățile de producție existente în diferitele stadii ale lanțului tehnologic.

*Integrarea în amonte* poate fi eficientă în următoarele situații (Borza et al, 2008):

- când furnizorii actuali ai firmei sunt nereserioși pretinzând prețuri ridicate și neonorând cerințele clienților;
- când numărul furnizorilor este mic și cel al concurenților este mare;
- când industria are un ritm de creștere mare;
- când firma dispune de resursele și competențele necesare;
- când este necesară stabilitatea prețurilor materiilor prime.

*Integrarea în aval* este eficientă în următoarele situații (David, 2008 în Borza et al, 2008):

- când distribuitorii actuali ai firmei sunt nereserioși pretinzând prețuri ridicate și fiind incapabili să satisfacă cerințele de distribuție ale firmei;
- când industria este în creștere;
- când firma dispune de resursele și competențele necesare;
- când distribuitorii și comercianții cu amănuntul actuali au profituri foarte mari, însemnând că activitatea de distribuție poate fi una profitabilă pentru firmă.

#### **f) Strategia de inovare**

**Strategia de inovare** este aplicată de firme care caută să culeagă profiturile inițiale mari asociate cu acceptarea de către clienți a unor produse noi sau substanțial îmbunătățite (Pearce și Robinson, 2007).

Această strategie diferă de cea de dezvoltare a produsului prin aceea că urmărește să creeze un nou ciclu de viață al produsului și nu o prelungire a acestuia. O astfel de strategie nu este la îndemâna oricui întrucât presupune capacități și costuri mari de cercetare-dezvoltare.

Acest tip de strategie reprezintă cel mai caracteristic tip de strategie pentru întreprinderea mică și mijlocie modernă, atât referitor la intrarea pe piață cât și la creștere, incluzând elemente inovatoare tehnice, de marketing, manageriale, control al costurilor (Sandu, 1997).

#### **g) Strategia de diversificare**

*Potrivit acestei strategii firma își extinde sfera de cuprindere a activităților sale în arii diferite de cele ale afacerii sale curente* (Russu, 1999).

Diversificarea activităților firmei se poate realiza în două forme:

- **diversificare concentrică:** firma pătrunde în domenii diferite de cele ale afacerii curente dar apropiate acestora;
- **diversificarea conglomerat:** firma pătrunde în domenii complet diferite de ale activității sale curente.

**Strategia de diversificare concentrică** se poate realiza pe multiple căi (Russu, 1999):

- prin folosirea unor tehnologii înrudite;
- atunci când se urmărește creșterea gradului de utilizare a capacității de producție;
- când se urmărește valorificarea superioară a unor resurse materiale și materii prime;
- prin angajarea în fabricarea unor produse înrudite la comercializarea cărora se pot folosi în comun canalele de distribuție existente;
- prin folosirea mărcii și a renumelui câștigat și în alte domenii de afaceri.

Acest tip de strategie se poate produce în ceea ce privește piețele sau tehnologiile, printr-o dezvoltare internă a firmei sau prin achiziții de firme.

Diversificarea concentrică ideală are loc atunci când profiturile combinate contribuie la creșterea punctelor forte și a oportunităților și la diminuarea punctelor slabe și a expunerii la riscuri (Pearce și Robinson, 2007). Sinergia este principalul motiv pentru astfel de activități. Aceasta înseamnă, în esență, că întregul valorează mai mult decât suma părților: valoarea care urmează să fie generată din deținerea și controlul unei părți mai mari a lanțului valorii este mai mare, deoarece diferitele elemente de sprijin reciproc (Lynch, 2006).

Firmele adoptă strategia de diversificare concentrică întrucât aceasta le permite (Russu, 1999; Băcanu, 1999; Borza et al, 2008):

- să mențină o anumită coerență a afacerilor pe care le desfășoară în mai multe domenii concomitent cu atenuarea riscului pe care îl presupune extinderea afacerilor pe o bază mai largă;
- să transfere competențele distinctive și avantajele competitive create prin activitatea de bază, în celelalte domenii în care se diversifică;
- să dobândească și să-și consolideze avantaje competitive în mai multe domenii;
- organizația obține reduceri ale unor categorii de costuri datorită apariției unei economii operaționale de scop;
- controlul asupra furnizorilor sub aspectul cantității, calității și a prețului materiei prime;
- controlul asupra piețelor de desfacere.

**Strategia de diversificare conglomerat** este determinată de mai multe rațiuni printre care cele mai importante sunt reprezentate de următoarele (Russu, 1999):

- oportunitatea achiziționării unor firme de alte profiluri care prezintă rate ale profitului atractive;
- micșorarea riscului și creșterea stabilității;
- necesitatea de creștere a organizației, creștere amenințată de limitarea afacerilor existente.

Organizațiile adoptă această strategie atunci când competențele lor distinctive sunt prea înguste sau când sunt lipsite de profunzime. Atunci când o organizație deține competențe distinctive prea înguste, se poate găsi cu dificultate puncte comune cu alte întreprinderi. În cazul în care competențelor le lipsește profunzimea orice tip de diversificare va conduce inerent organizația într-un tip de activitate complet nou. Unii văd diversificarea conglomerată ca pe o modalitate de a

evada dintr-o industrie în declin sau de a atenua gradul mare de dependență de un produs sau de o piață unică. Această strategie are ca scop reducerea riscului (Alkhafaji, 2003).

Formele strategiei de diversificare necorelată sunt (Borza et al, 2008):

- exploatarea competențelor existente în vederea pătrunderii pe piețe noi sau a fabricării de noi produse;
- exploatarea competențelor existente pentru a crea noi piețe;
- dezvoltarea de noi competențe pentru a fructifica noi oportunități apărute pe piață.

Există șase scenarii alternative în care strategia diversificării conglomerate este adecvată (Alkhafaji, 2003):

1. căutarea unei potriviri între o firmă bogată în numerar și una săracă în numerar;
2. diversificarea în zone cu o evoluție a vânzărilor care să contrabalanseze evoluția ciclică sau sezonieră a produselor/serviciilor curente cu scopul atenuării fluctuațiilor în vânzări și ale profitului;
3. încercarea unei fuziuni între o companie cu multiple competențe dar lipsită de oportunități și una care deține puține competențe dar multe oportunități;
4. realizarea unei alianțe strategice între o companie cu un grad ridicat de îndatorare dar care se bucură de numeroase și o firmă fără datorii cu scopul echilibrării structurii capitalului primei companii și a creșterii capacității sale de a se împrumuta;
5. intrarea pe noi piețe prin obținerea de licențe sau achiziționarea de drepturi de producție sau de distribuție;
6. achiziționarea oricărei firme, din orice domeniu, atât timp cât previziunile privind oportunitățile de profit sunt egale sau depășesc criteriile minime impuse.

În aplicarea acestui tip de strategie pot apare dificultăți legate de: confruntarea managementului de vârf cu o problematică situațională foarte eterogenă; lipsa corespondenței strategice între domeniile de afaceri abordate duce la diminuarea efectului de sinergie; lupta pentru resursele interne între diferitele afaceri (Russu, 1999). Atunci când o organizație pătrunde pe piețe diferite de cele pe care concurează deja, există riscul de a-și desfășura activitatea în domenii în care cunoștințele sale privind factorii cheie ai succesului sunt limitate (Lynch, 2006).

#### **h) Strategii de colaborare**

În ultimul deceniu, companii din toate domeniile și de pe tot globul au ales să formeze alianțe strategice și parteneriate pentru a-și completa inițiativele strategice și pentru a-și întări competitivitatea pe piețele interne și internaționale (Thompson, Gamble și Strickland, 2004). Strategiile de colaborare constau în activitatea comună a mai multor firme cu scopul de a realiza anumite obiective comune (Hitt, Ireland și Hoskisson, 2007 în Borza et al, 2008).

Acest tip de strategii sunt utilizate pentru a oferi mai multă valoare clienților, pentru a se diferenția de concurenți și, în special, pentru a dobândi avantaje competitive (Borza et al, 2008). Riscul pe care strategiile de colaborare îl implică se referă la faptul că firmele pot ajunge să depindă de expertiza și competențele esențiale ale partenerului (Thompson, Gamble și Strickland, 2004).

**Societățile mixte** sunt companii comerciale create și deținute în parteneriat și care acționează în beneficiul firmelor fondatoare (Pearce și Robinson, 2007), fiind independentă de firmele care au constituit-o. Această organizație încearcă să preia de la firmele care se asociază elementele valoroase care să-i asigure o poziție mai solidă pe piață (Băcanu, 1999).

Societățile mixte sunt foarte eficiente atunci când se dorește stabilirea unui parteneriat pe termen lung între firme și un transfer tacit de cunoștințe care se realizează prin intermediul angajaților (Borza et al, 2008).

*Constituirea de societăți mixte* se recomandă atunci când prin unirea competențelor mai multor firme independente ia naștere o firmă nouă cu o forță competitivă sporită cu a firmelor – mamă luate separat; când intrarea într-o industrie este prea riscantă pentru o singură firmă; când unirea cu firme din alte țări permite depășirea unor bariere legale și armonizarea modelelor socio-culturale diferite ale țărilor de proveniență ale firmelor – mamă (Russu, 1999). Prin această strategie întreprinderile mici și mijlocii pot avea un acces ușurat la piețe internaționale, pot beneficia de experiența tehnică și managerială a partenerului. În condițiile în care interesele partenerilor sunt convergente și pe termen lung, societatea mixtă se poate constitui într-un veritabil catalizator pentru creșterea întreprinderilor mici și mijlocii (Sandu, 1997).

**Alianțele strategice** constituie înțelegeri de parteneriat între două firme care pot să cadă de acord în privința cooperării în diverse moduri: transferul de abilități și competențe; inovarea în comun a produselor; folosirea în comun a tehnologiilor și a facilităților de producție; reunirea eforturilor pentru a fabrica componente sau pentru a asambla produse (Borza et al, 2008).

Cele mai eficiente alianțe strategice sunt foarte selective, concentrându-se asupra unor activități specifice ale lanțului logistic și pe obținerea un anumit beneficiu competitiv și permit unei firme să își fructifice punctele forte și să acumuleze cunoștințe (Thompson, Gamble și Strickland, 2004).

Avantajele alianțelor strategice pot fi (Băcanu, 1999, pg.123; Irealnd, Hoskisson și Hitt, 2006, pg.187):

- economii de scară;
- transfer de know-how;
- reduceri de costuri și riscuri;
- intrarea pe noi piețe cu costuri asociate reduse;
- intrarea în noi industrii cu costuri asociate reduse;
- diminuarea incertitudinii;
- facilitarea unor fuziuni sau a altor aranjamente tacite anticoncurențiale;
- evitarea restricțiilor de ordin economic sau politic;
- obținerea accesului la resurse complementare;
- dobândirea de noi abilități și competențe;
- externalizarea pentru costuri mai reduse și calitate mai ridicată a rezultatelor.

Riscurile asociate alianțelor strategice pot proveni din lipsa de încredere dintre parteneri care face dificilă utilizarea în comun a resurselor, în special a celor mai valoroase. De asemenea există riscul manifestării unui oportunism al partenerului care va afecta îndeplinirea obiectivelor alianței. Diferențele, incompatibilitatea între culturile organizaționale sau naționale (în cazul unor parteneri din țări diferite) pot afecta comunicarea și pot face imposibilă înțelegerea intențiilor partenerului, toate acestea putând afecta funcționarea optimă a parteneriatului. De multe ori este imposibilă cunoașterea competențelor partenerului înainte de demararea efectivă a alianței sau partenerii nu sunt dispuși să-și împărtășească resursele așa cum s-a crezut în momentul încheierii alianței.

Rezultatele alianțelor strategice pot fi afectate de următoarele aspecte (Borza et al, 2008): modalitatea de selectare a partenerului și atenția acordată comunicării și construirii încrederii între parteneri; alegerea unui partener care să dispună de resurse și competențe complementare;

străduința de a învăța cât mai mult și mai rapid tehnologia și managementul folosit de partener; nedivulgarea de informații critice menținerii competitivității firmei.

Alianțele și parteneriatele au următoarele beneficii și avantaje pentru firmele mici și mijlocii (Sandu, 1997):

- creșterea flexibilității organizaționale prin delegarea unor activități partenerilor;
- îmbunătățirea capacității de inovare printr-o mai bună utilizare a potențelor diverselor întreprinderi, îmbinându-se resursele celor mari cu creativitatea celor mici;
- formarea unei bune imagini în condițiile în care acestea colaborează cu întreprinderi mari de renume;
- asigurarea piețelor, ceea ce le oferă posibilitatea intrării pe piață și ulterior resursele necesare creșterii și diversificării.

### **i) Strategii de fuziune și achiziție**

Fuziunile și achizițiile sunt alternative strategice potrivite în situațiile în care alianțele și parteneriatele nu oferă un accesul dorit la resurse și capacități. Legăturile bazate pe proprietate sunt mai permanente decât cele bazate pe parteneriate permițând integrarea operațiunilor companiilor participante la fuziune/achiziție (Thompson, Gamble și Strickland, 2004).

**Achiziția** este cumpărarea unei firme de către altă firmă și absorbția ei ca parte operațională a acesteia din urmă. Firma achiziționată dispare ca entitate juridică independentă, dar poate rămâne ca subsidiară, unitate strategică de afaceri sau divizie ce continuă să opereze în același mod ca înainte (Băcanu, 1999).

Probabil cel mai important motiv pentru această alternativă de expansiune a pieței este faptul că tot ceea ce este asociat cu activele companiei: brandul, cota de piață, competențele de bază și esențiale, tehnologiile poate constitui motiv al achiziției (Lynch, 2006).

Ireland, Hoskisson și Hitt (2006, pg.157) identifică cinci motive de bază pentru care firmele aleg această alternativă strategică: (1) pentru a-și reduce costurile; (2) pentru a câștiga putere pe piață; (3) pentru a-și spori creșterea; (4) pentru a învăța cum să construiască noi capacități; și (5) pentru alte motive de natură managerială, financiară și de reducere a riscului.

Pentru ca strategia de achiziție să aibă rezultate bune pe termen lung, managerii de la nivelul de vârf trebuie să aibă în vedere aspectele care influențează succesul, cum ar fi: acordarea unui timp suficient selectării celor mai bune firme pe care să le achiziționeze; pregătirea prealabilă a firmelor care urmează să fie achiziționate, în sensul de a stabili relații cu acestea; orientarea spre firme care au resurse și competențe complementare firmei în discuție, ceea ce va da posibilitatea dezvoltării unor competențe esențiale noi și dobândirii competitivității strategice (Borza et al, 2008).

Fuziunea este o tranzacție prin care firmele sunt de acord să-și combine operațiunile pe o bază de relativă egalitate (Ireland, Hoskisson și Hitt, 2006). În urma fuziunii va rezulta o nouă companie, care deseori primește un nume nou. De obicei fuziunile se realizează pentru că nici una dintre firme nu are capacitatea să o cumpere pe cealaltă (Lynch, 2006, pg.467).

Motivele pentru care firmele doresc să adopte această strategie sunt: nevoia de a realiza economii de scară, creșterea poziției pe piață, reducerea costurilor de cercetare-dezvoltare, creșterea vitezei de intrare pe piață cu noi produse, creșterea gradului de diversificare, evitarea concurenței, oportunitatea de a dobândi și dezvolta competențe noi (David, 2008 în Borza et al, 2008, pg. 119).

În cazul fuziunilor și achizițiilor nu se obțin întotdeauna rezultatele așteptate din mai multe motive, printre care: rezistența la schimbare a angajaților, a conflictelor existente între stilurile



manageriale și între culturile organizaționale ale firmelor. Reducerea costurilor, îmbunătățirea competențelor, împărtășirea expertizei pot lua mai mult timp decât se așteaptă inițial sau s-ar putea să nu se materializeze deloc (Thompson, Gamble și Strickland, 2004, pg.134).

#### **j) Strategia de restructurare**

Strategia de restructurare se poate realiza sub următoarele forme:

- reducerea dimensiunii activităților desfășurate;
- reducerea gradului de diversificare.

**Reducerea dimensiunii activităților desfășurate** este o strategie prin care se reduce numărul angajaților și uneori a numărului de subunități, dar nu înseamnă obligatoriu și o schimbare în structura portofoliului de afaceri ale firmei (Borza et al, 2008). Această strategie are ca principal scop stabilizarea situației financiare a firmei (Pearce și Robinson, 2007).

**Reducerea gradului de diversificare** implică reducerea nivelului diversificării necorelate, firmele renunțând la afacerile care nu au legătură directă cu afacerea dominantă. Aceasta permite managerilor o mai bună concentrare asupra afacerilor, corelate, rămase (Borza et al, 2008). Studii recente au demonstrat faptul că reducerea gradului de diversificare conduce la îmbunătățirea performanței companiei (Thompson, Gamble și Strickland, 2004).

#### **k) Strategia de internaționalizare**

Necesitatea adoptării unei strategii internaționale la nivelul firmei apare atunci când crește nivelul de complexitate al produselor sau serviciilor, în sensul de îngloba produse aparținând mai multor ramuri de activitate și care se adresează unor piețe multiple sau când apare nevoie de a personaliza produsul/serviciul pentru a răspunde nevoile specifice ale unei anumite piețe locale (Borza et al, 2008, Ireland, Hoskisson și Hitt, 2006) .

Strategia internațională la nivelul firmei poate lua una din următoarele forme (Ireland, Hoskisson și Hitt, 2006; Dess, Lumpkin și Taylor 2004; Borza et al, 2008):

- a) **Strategia multinațională** este planul de acțiune pe care firma și-l stabilește pentru a vinde produse unice pe piețe diferite. Deciziile strategice și cele operaționale sunt descentralizate la nivelul unităților strategice de afaceri ale firmei din fiecare țară, cu scopul de a adapta produsele și serviciile la nevoile piețelor locale. Unitățile strategice de afaceri din diferite țări sunt considerate independente unele de altele, fiecare fiind liberă să-și personalizeze produsele, campaniile de marketing și tehnicile de operare pentru o cât mai bună satisfacere a nevoile clienților locali. Datorită adaptării produselor la nevoi specifice nu e posibilă obținerea unor economii dimensionale, iar costurile pe care le implică coordonarea activităților firmei mamă și a unităților locale sunt ridicate. Managerilor unităților de la nivel local li se acordă o putere și autoritate considerabilă pentru a se putea adapta cât mai bine cerințelor piețelor locale. Acest tip de strategie este mai eficientă atunci când există diferențe clare, substanțiale între piețele locale.
- b) **Strategia globală** constă în faptul că firma oferă produsele standardizate indiferent de piața căreia i se adresează, iar deciziile privind adoptarea unor strategii la nivelul afacerilor sunt centralizate la sediul firmei. Firma care adoptă acest tip de strategie caută să obțină economii dimensionale și economii determinate de localizarea activităților. Întrucât strategia globală presupune coordonarea și controlul activităților la nivel mondial, strategiile de marketing și de producție sunt centralizate la sediul firmei. Unitățile strategice de afaceri din fiecare țară în care acționează firma se

presupune că sunt interdependente creându-se perspective mai mari pentru ca inovațiile dintr-o țară să fie utilizate și în alte țări.

- c) **Strategia transnațională** este planul de acțiune pe care o firmă îl dezvoltă pentru a produce și vinde produse cu anumite caracteristici unice dar și elemente standardizate. Se urmărește pe de o parte, obținerea eficienței la nivel global, iar pe de altă parte adaptarea la cerințele piețelor naționale. Urmărirea acestor avantaje cere centralizare și descentralizare simultan. Apar dificultăți în implementare datorate cerințelor simultane pentru un control central puternic de la sediul firmei și o coordonare eficientă (aspecte specifice unei strategii globale), respectiv o flexibilitate și o descentralizare care să răspundă nevoilor piețelor naționale (aspecte specifice strategiei multinaționale).

## Concluzii

Dinamica și incertitudinea mediului în care operează impun ca firmele să-și formuleze strategii care să asigure succesul viitor al firmei. Astfel de strategii nu se întâmplă pur și simplu ci sunt rezultatul unui proces de formulare a strategiei. O strategie este considerată bună în funcție de rezultatele pe care le produce, nu în funcție de procesul care a generat-o. Firmele de succes adoptă un proces de formulare care se potrivește afacerii, culturii și contextului de acțiune al firmei.

Procesul de formulare a strategiei trebuie adaptat nevoilor curente ale organizației. Sarcina managerului este să înțeleagă procesul care a generat strategiile în trecut și să găsească o cale pentru dezvoltarea procesului în viitor. Uneori este necesar un nou proces de dezvoltare a strategiei care să aducă noi perspective asupra viitorului afacerii și să se distanțeze de modelele de gândire acceptate. Procesul trebuie să conducă la soluții pentru asigurarea viitorului și trebuie să creeze posibilitatea unei acțiuni eficiente, deci trebuie să conducă la gândirea strategică.

Un proces eficient de formulare a strategiei trebuie să se bazeze pe o analiză critică a companiei și pe experiența trecută și să faciliteze un proces de luare a deciziilor eficace și adaptiv. De asemenea trebuie să formuleze obiective, să asigure înțelegerea acestora și a priorităților strategice la toate nivelurile companiei, să coordoneze cascada obiectivelor, a indicatorilor și a acțiunilor de la nivelul de vârf înspre nivelul de bază, să asigure un consens general, să motiveze angajații și să determine încrederea acestora că realizarea planurilor va conduce la o performanță superioară a companiei. Formularea strategiei trebuie să lase deschise canalele de comunicare, să permită implicarea angajaților în luarea deciziilor, să evite suprapunerile, situațiile conflictuale și compromisurile în ceea ce privesc opțiunile strategice menite să optimizeze performanța afacerilor.

Un prim element al procesului de formulare a strategiei îl constituie stabilirea viziunii și misiunii companiei, pas extrem de important în economia procesului de planificare strategică întrucât acestea constituie fundamentul pe care se construiesc restul componentelor (etapelor) procesului de management strategic. Prin **viziune strategică** se înțelege reprezentarea a ceea ce se dorește a fi o organizație în viitor fiind formată dintr-un set de idei abstracte ce direcționează evoluția viitoare a organizației. **Misiunea strategică** constituie o declarație a scopului unic al activității unei organizații în ceea ce privește produsele și piețele pe care va acționa folosindu-și competențele esențiale de care dispune. Declararea misiunii este importantă pentru că oferă o focalizare asupra unor obiective comune și permite o integrare organizațională.

Procesul de formulare a strategiei implică, de asemenea, stabilirea **obiectivelor** organizaționale. Obiectivele transformă generalitățile din conținutul misiunii în angajamente mult mai specifice; de obicei ele vor aborda *ce* este de făcut și *când* trebuie atins obiectivul. Pentru a-și îndeplini rolul acestea trebuie să: sprijine realizarea misiunii firmei; pună de acord punctele forte

ale firmei cu perspectivele acesteia, eliminând lipsurile acesteia și minimizând pericolele ce apar în mediul de acțiune; fie stabilite pentru toate domeniile firmei ale căror rezultate influențează direct supraviețuirea și succesul firmei; fie măsurabile, cuantificabile, flexibile pentru a răspunde schimbărilor din mediu; realist formulate, coerente, ierarhizabile, provocatoare și nu în ultimul rând să fie clar formulate.

Elementul final al procesului de formulare a strategiei, și cu un impact major asupra viitorul oricărei firme îl constituie **identificarea opțiunii strategice**. De măsura în care strategia aleasă asigură îndeplinirea obiectivelor stabilite și este adecvată mediului de acțiune depind șansele firmei de a face față concurenței. Alegerea strategică este determinată de patru categorii de factori: percepția managerială cu privire la dependența externă a firmei și a afacerilor acesteia, atitudinea managerială cu privire la asumarea riscului, cunoașterea managerială a strategiilor trecute ale firmei, relațiile de putere manageriale și structura firmei. Un model clasic pentru identificarea celei/celor mai adecvate opțiuni strategice propune evaluarea opțiunilor strategice prin utilizarea a trei criterii, și anume: *potrivire, acceptabilitate și fezabilitate*.

**Conținutul strategiei** reprezintă un rezultat al procesului de formulare a strategiei și o intrare pentru procesul de implementare formând astfel legătura între cele două etape ale managementului strategic. Este un set de idei care asigură viitorul unei anumite firme în contextul său particular de acțiune, la un anumit moment. Strategia unei firme trebuie să aibă legătură cu nevoile sale specifice astfel că nu se poate vorbi de o strategie general valabilă. Există trei nivele la care se poate stabili o strategie; putem vorbi astfel de strategii la nivel de firmă, strategii de afaceri și strategii funcționale

În ceea ce privește tipologia strategiilor am clasificat strategiile în funcție de nivelul la care sunt elaborate, nivelul afacerilor și respectiv, nivelul firmei.

**Strategiile la nivelul afacerilor** sunt planuri de acțiune care descriu intențiile firmei privind modul în care va concura la nivelul industriei sau al segmentului de piață. Am prezentat caracteristicile, avantajele și riscurile pe care le implică fiecare dintre strategiile de **leadership prin cost, diferențiere, focalizată și integrată a costului redus și a diferențierii**.

**Strategia de leadership prin cost** poziționează compania ca producătorul cu cel mai mic cost dintr-o anumită industrie. Firmele care utilizează acest tip de strategie sunt în permanență interesate de modalitățile prin care pot să fie reduse costurile activităților de bază și de susținere fără ca funcționalitatea produselor să fie afectată.

**Strategia de diferențiere** reprezintă o abordare aproape opusă celei de leadership prin cost. O firmă care utilizează această strategie adaugă caracteristici suplimentare produselor sau serviciilor sale pentru a se poziționa peste media pieței. Factorii cheie de succes ai acestei strategii rezidă în faptul că acele caracteristici suplimentare sunt dorite de către clienți, care sunt dispuși să plătească un preț mai mare pentru acestea

**Strategia focalizată** implică concentrarea companiei pe o anumită piață sau pe o nișă de piață și perfecționarea în acest domeniu, prezentând două variante: focalizarea asupra costului pentru un segment îngust de piață și focalizarea asupra diferențierii pe un segment îngust de piață. Pentru utilizarea cu succes a oricărui tip de strategie focalizată firma trebuie să desfășoare multe dintre activitățile primare sau de sprijin astfel încât să creeze o valoare superioară pentru un segment îngust de clienți comparativ cu concurenții.

**Strategia integrată a costului redus și a diferențierii** presupune realizarea de produse/servicii care au anumite caracteristici distinctive (dar nu la fel de multe ca cele oferite de firme care adoptă strategia de diferențiere) și sunt realizate la un cost redus (dar nu atât de mic ca cel oferit de firmele lider în privința costului).

**Strategiile la nivelul firmei** urmăresc găsirea celor mai potrivite soluții la problemele strategice pe care le ridică activitatea de ansamblu a firmei și prezența ei pe piață.

**Strategia de concentrare** presupune focalizarea eforturilor firmei asupra unui singur produs/ serviciu, pe o gamă restrânsă de produse/ servicii sau pe o singură piață și se bazează pe existența unei competențe distinctive, permițând alocarea eficientă a resurselor și dobândirea cunoașterii unei arii limitate de activitate și putând atrage după sine câștigarea unei reputații pe piață.

**Strategia de dezvoltare a pieței** presupune extinderea segmentului acoperit pe piața curentă, prin expansiunea în noi zone geografice sau prin atragerea de noi segmente de piață. Permite firmelor să practice o formă a strategiei de concentrare prin identificarea de noi posibilități de utilizare pentru produsele existente și noi piețe definite pe criterii demografice, psihologice sau geografice.

**Strategia de dezvoltare a produsului** constă în modificarea produsului/serviciului de bază sau în adăugarea de noi produse/servicii strâns legate de cele comercializate în prezent de firmă. Scopul este acela de a atrage clienții satisfăcuți către noi produse ca rezultat al unei experiențe reușite a acestora cu oferta inițială a firmei.

**Integrarea orizontală** presupune adăugarea de noi afaceri care produc bunuri/ servicii similare cu cele ale firmei și operează în aceleași secvențe ale lanțului cercetare – dezvoltare – producție – vânzări, materializându-se, cel mai adesea, în achiziționarea unei firme concurente.

**Strategia de integrare verticală** presupune extinderea sferei de activitate în cadrul industriei din care face parte firma, prin pătrunderea în zona de afaceri a furnizorilor ei (integrare în amonte) sau în zona de afaceri a clienților săi (integrare în aval) și se poate materializa fie prin începerea desfășurării în cadrul firmei a unor noi activități corespunzătoare stadiilor adiționale ale lanțului tehnologic, fie prin achiziționarea de alte firme care operează în domeniile vizate pentru integrare.

**Strategia de inovare** este aplicată de firme care caută să culeagă profiturile inițiale mari asociate cu acceptarea de către clienți a unor produse noi sau substanțial îmbunătățite.

**Strategia de diversificare** implică extinderea sferei de cuprinde a activităților firmei în arii diferite de cele ale afacerii sale curente putându-se realiza în două forme: **diversificare concentrică** (pătrunderea în domenii diferite de cele ale afacerii curente dar apropiate acestora) și **diversificarea conglomerată** (pătrunderea în domenii complet diferite de ale activității sale curente).

**Strategiile de colaborare** constau în activitatea comună a mai multor firme cu scopul de a realiza anumite obiective comune. Acest tip de strategii sunt utilizate pentru a oferi mai multă valoare clienților, pentru a se diferenția de concurenți și, în special, pentru a dobândi avantaje competitive. Colaborarea se poate manifesta sub forma societăților mixte sau a alianțelor strategice.

**Fuziunile și achizițiile** sunt alternative strategice potrivite în situațiile în care alianțele și parteneriatele nu oferă un accesul dorit la resurse și capacități. Legăturile bazate pe proprietate sunt mai permanente decât cele bazate pe parteneriate permițând integrarea operațiunilor companiilor participante la fuziune/achiziție.

**Strategia de restructurare** se poate realiza sub următoarele forme: reducerea dimensiunii activităților desfășurate și reducerea gradului de diversificare având scopul stabilizării situației financiare a firmei și respectiv al îmbunătățirii firmei prin concentrarea asupra competențelor esențiale ale firmei.

Necesitatea adoptării unei **strategii internaționale** la nivelul firmei apare atunci când crește nivelul de complexitate al produselor sau serviciilor, în sensul de îngloba produse aparținând mai multor ramuri de activitate și care se adresează unor piețe multiple sau când apare nevoie de a

personaliza produsul/serviciul pentru a răspunde nevoile specifice ale unei anumite piețe locale. Există trei forme de realizare a acestui tip de strategie: multinațională, transnațională și globală.

Întreprinderile mici și mijlocii au la dispoziție o varietate de alternative strategice. Nu există o „cea mai bună” strategie care să aducă rezultatele așteptate în orice condiții și pentru orice tip de companie. Astfel, sugerăm ca întreprinderile mici și mijlocii să-și adapteze strategiile la condițiile pieței, la capabilitățile strategice pe care le dețin astfel încât să-și asigure avantaje competitive pe termen lung.

## CAP. 5. IMPLEMENTAREA STRATEGIEI

În cadrul procesului de management strategic etapei formulării strategiei îi urmează etapa de aplicare a strategiei adoptate.

Prin **implementarea strategiei** se înțelege *totalitatea acțiunilor întreprinse pentru realizarea stării viitoare dorite, exprimată sintetic prin misiunea și obiectivele organizației* (Băcanu, 1999, pg.176).

Strategia vizează realizarea unei stări dezirabile a organizației la un moment viitor. În consecință, implementarea va consta în mobilizarea resurselor necesare și direcționarea acestora pentru realizarea scopului propus. La începutul acestei etape trebuie să se răspundă la următoarele întrebări: Cine? Ce? Cum? trebuie să facă pentru transpunerea în practică a ceea ce s-a formulat. Astfel se vor obține informații referitoare la persoanele sau entitățile structurale ale organizației care trebuie să execute anumite activități și să îndeplinească anumite sarcini, activitățile care sunt necesare pentru obținerea schimbărilor dorite și modul în care trebuie acționat asupra organizației (Băcanu, 1999).

Aplicarea strategiei constituie o probă relevantă a capacității de acțiune a conducerii, a abilităților acesteia de a stimula apariția și dezvoltarea unei stări de spirit a întregului personal favorabile realizării unor eforturi apreciabile pentru punerea în aplicare a strategiei. Angajamentul întregului personal este deosebit de important pentru reușita demersului strategic deoarece implementarea strategiei este sarcina întregului personal, gradul de implicare al angajaților și capacitatea de efort colectiv fiind unii din factorii determinanți ai succesului sau eșecului implementării (Rumelt, 1980).

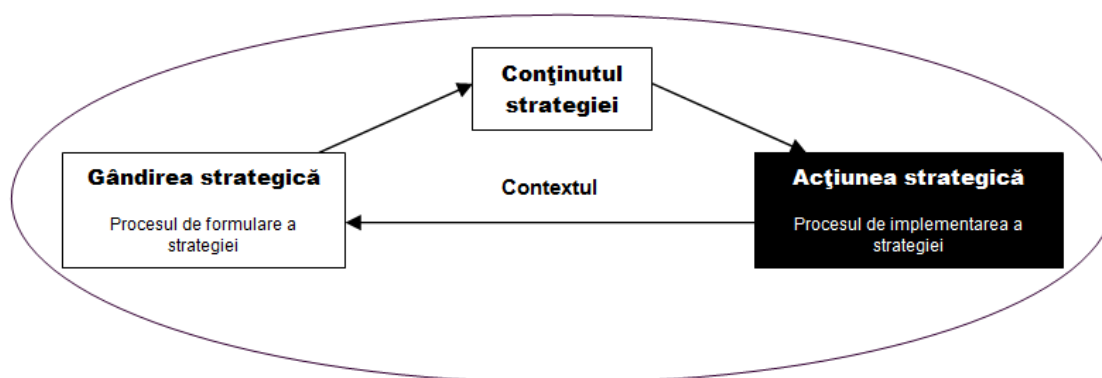
### 5.1. Importanța și scopul implementării strategiei

Ideile strategice nu au valoare dacă nu sunt implementate. Implementarea strategiei este probabil cel mai important element al procesului managementului strategic.

O implementare eficientă are un impact enorm asupra succesului unei firme. O strategie bine formulată poate genera valoare durabilă doar dacă este implementată cu succes astfel, indiferent de meritul intrinsec al unei anume strategii nu poate avea succes dacă nu există o procedură de implementare eficientă.

Trebuie să existe potrivire între elementele procesului strategic. Gândirea strategică din cadrul procesului de formulare a strategiei trebuie să țină seama de necesitatea unei implementări eficiente. Conținutul strategiei trebuie să definească modalitatea de implementare a strategiei. Gândirea strategică, conținutul strategiei și implementarea strategiei trebuie să fie valide ținând seama de limitele contextului de acțiune.

Dacă implementarea este slabă toate celelalte elemente ale managementului strategic devin o risipă de timp și energie. Așa cum spuneau Ansoff, Declerk și Hayes (1976) „rezultatul planificării strategice este doar un set de planuri și intenții. Singură, planificarea strategică nu produce acțiuni sau schimbări vizibile în cadrul firmei. Pentru efectuarea schimbărilor firma are nevoie de capabilități, manageri instruiți și motivați, informații strategice, sisteme și structură corespunzătoare și fluide.”



**Fig. nr. 5.1** Implementarea strategiei - element al managementului strategic

Sursa: Tampoe și Macmillan, 2000, pg.186

Implementarea strategiei nu este sarcina doar a managementului de vârf ci a întregii echipe manageriale. Toți managerii au ca sarcină implementarea strategiei în aria lor de autoritate și responsabilitate. Inițiativele majore de implementare sunt sarcina managerilor de vârf însă aceștia trebuie să se bazeze pe sprijinul activ și cooperarea managerilor de pe nivelele inferioare pentru realizarea acestora.

Modul în care managerii conduc implementarea strategiei tinde să fie o funcție de:

1. experiența și cunoștințele acumulate despre domeniul de activitate;
2. faptul că implementarea este o sarcină nouă sau sunt deținători experimentați ai acestei funcții;
3. rețeaua lor de relații personale cu ceilalți angajați din firmă;
4. aptitudinile lor de diagnosticare, administrative, interpersonale și de rezolvare a problemelor;
5. autoritatea care li s-a acordat;
6. stilul de leadership pe care-l agreează;
7. viziunea lor asupra rolului pe care trebuie să-l aibă în realizarea acțiunilor necesare.

Abordarea problemei implementării strategiei este influențată și de contextul în care organizația își desfășoară activitatea: seriozitatea dificultăților strategice ale organizației, natura și gradul de schimbare strategică necesar, tipul strategiei care se implementează, resursele financiare și organizaționale disponibile; puterea comportamentelor ce trebuie schimbate, configurația personalului și a relațiilor organizaționale în istoria firmei, presiunea unor rezultate rapide și îmbunătățirea performanțelor financiare în viitorul apropiat și alți factori de acest gen care determină „cultura” și mediul de lucru. Managerii trebuie să-și adapteze planul de implementare situației interne pentru a evita un eșec.

## 5.2. Cadrul de implementare a strategiei

O implementare de succes se bazează pe lucrul prin intermediul altora, organizare, motivare, construirea unei culturi și crearea unei bune potriviri între strategie și modul în care organizația acționează.

Activitatea de implementare a strategiei este o activitate mai dificilă și mai consumatoare de timp decât cea de creare strategiei. Practicienii sunt de acord asupra faptului că este mult mai ușor să dezvolti un plan strategic bun decât să-l faci să devină realitate.

Implementarea strategiei presupune transformarea acesteia în acțiuni și mai apoi în rezultate. Implementarea are succes dacă firma își realizează misiunea și își atinge obiectivele strategice. Ceea ce face acest proces atât de solicitant este gama largă de activități manageriale care trebuie realizate, modalitățile diferite de abordare de către manageri a diferitelor activități, aptitudinile de care este nevoie pentru a lansa inițiative și rezistența la schimbare care trebuie depășită. Mai mult decât atât fiecare situație de implementare este unică astfel încât cere un plan de acțiuni propriu. Strategia ar trebui implementată într-o manieră care să corespundă cu situația organizației. Managerii trebuie să țină seama de natura strategiei și de gradul de schimbare pe care-l implică implementarea.

Pe măsură ce întreprinderea mică parcurge fiecare stadiu de dezvoltare al ciclului de viață, structura sa organizațională și toate procesele se modifică, astfel că, în cadrul procesului de implementare a strategiei, este nevoie de obținerea unei concordanțe între structura întreprinderii și strategie, precum și între acestea două și mediu (Abrudan, Lobonțiu și Lobonțiu, 2003).

Detaliile implementării strategiei sunt specifice fiecărei situații dar există anumite aspecte administrative de bază care trebuie tratate indiferent de situația organizației. În opinia autorilor Thompson și Strickland (1993) aceste aspecte sunt:

- construirea unei organizații capabile să execute cu succes strategia;
- stabilirea unui buget care să sprijine realizarea strategiei;
- realizarea unor sisteme suport administrative (politici, proceduri, sisteme informaționale și de control);
- construirea unor sisteme de recompensă în funcție de realizarea obiectivelor de performanță și a strategiei;
- modelarea culturii organizaționale pentru a se potrivi cu strategia;
- exercitarea leadership-ului strategic.

<b>Construirea unor sisteme de recompensă în funcție de realizarea obiectivelor de performanță și a strategiei</b>	<b>Modelarea culturii organizaționale pentru a se potrivi cu strategia</b>	<b>Exercitarea leadership-ului strategic</b>
<i>Sarcini specifice</i>	<i>Sarcini specifice</i>	<i>Sarcini specifice</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motivarea unităților organizatorice și a persoanelor astfel încât aceștia să facă tot ce se poate pentru funcționarea strategiei</li> <li>▪ Crearea de recompense și stimulente care să-i determine pe angajați să realizeze activitățile care asigură succesul execuției strategiei</li> <li>▪ Promovarea unei orientări către rezultate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stabilirea valorilor comune</li> <li>▪ Stabilirea unor standarde etice</li> <li>▪ Crearea unui mediu de lucru care să sprijine strategia</li> <li>▪ Dezvoltarea în cadrul culturii organizaționale a unui spirit de performanță înaltă</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conducerea procesului de modelare a valorilor, a culturii organizaționale și energizarea îndeplinirii strategiei;</li> <li>▪ Păstrarea unui caracter inovativ, deschis și oportunist al organizației</li> <li>▪ Administrarea politicii strategiei, înfruntarea luptelor pentru putere și construirea consensului</li> <li>▪ Impunerea unui comportament și a unor standarde etice</li> <li>▪ Inițierea de măsuri corective pentru îmbunătățirea execuției strategiei</li> </ul>

**Fig. nr. 5.2** Aspecte administrative în implementarea strategiei

Sursa: Thompson și Strickland, 1993, pg.219



Pentru a realiza un plan de acțiune, managerii trebuie să determine condițiile interne necesare pentru a executa cu succes strategia și să creeze aceste condiții cât mai practic și mai rapid. O implementare de succes presupune angajamentul tuturor angajaților pentru realizarea strategiei și îndeplinirea scopurilor propuse. Pe lângă aceasta este nevoie și de un efort managerial pentru crearea unor „potriviri” care să sprijine strategia. Structura organizațională internă trebuie să fie potrivită cu strategia. Trebuie dezvoltate aptitudinile și capacitățile organizaționale necesare. Alocarea resurselor și bugetelor trebuie să sprijine strategia iar departamentele trebuie să beneficieze de personalul și bugetele necesare îndeplinirii rolurilor lor strategice.

Structura de recompense, politicile, sistemele informatice și practicile operaționale trebuie să întărească efortul pentru o execuție eficientă a strategiei și nu să aibă un rol pasiv, sau, mai rău, să acționeze ca obstacole. Managerii trebuie să creeze un mediu de lucru și o cultură organizațională care să sprijine realizarea strategiei.

### **5.3. Factorii cheie de succes în implementarea strategiei**

Conceptele de implementare tradiționale pun un accent prea mare pe aspectele structurale, reducând întregul efort de implementare la un exercițiu organizațional. În mod ideal un efort de implementare reprezintă un set de activități „fără granițe” care nu se concentrează doar pe o singură componentă cum ar fi structura organizațională. Implementarea strategiei cere un punct de vedere integrator, de aceea este periculos să se ignore celelalte componente atunci când se implementează o strategie nouă. Trebuie avută în vedere nu numai structura organizațională ci și aspectele „soft”-aspectele culturale și perspectiva resurselor umane.

Există patru factori care asigură succesul implementării strategiei (Raps, 2004, pg. 50): cultura, organizația, resursa umană și, respectiv, sistemele și instrumentele de control.

#### **5.3.1. Cultura**

Fiecare organizație are cultura sa proprie, adică propriul sistem de credințe și valori împărtășite. Cultura corporativă creează și este la rândul său creată de calitatea mediului intern - în consecință cultura determină gradul de cooperare, de implicare și profunzimea gândirii strategice din organizație. În acest context, un element important este motivarea angajaților, care determină potențialul și forța unei schimbări semnificative în organizație. Înainte ca schimbarea să aibă loc, organizația și valorile sale culturale trebuie să fie „dezghețate” pentru a înțelege (conștientiza) necesitatea unei schimbări dramatice. Schimbarea poate fi evidentă pentru managerii de vârf dar nu e întotdeauna evidentă pentru restul organizației.

Provocarea principală pentru managementul de vârf în ceea ce privește contextul cultural este stabilirea tonului, ritmului și caracterului culturii astfel încât să fie favorabilă schimbărilor strategice pe care managerii trebuie să le implementeze. Cel mai important aspect în implementarea strategiei este angajamentul managementului de vârf față de direcția strategică. Acest angajament este o condiție necesară pentru implementarea strategiei, astfel managerii trebuie să-și arate dăruirea pentru efortul de implementare, în același timp acesta fiind un semn pozitiv pentru toți angajații implicați.

Pentru o implementare de succes a strategiei, directorii de vârf nu trebuie să presupună că managerii de la nivelele inferioare au aceleași percepții asupra planului strategic, a implementării, a

motivației și a urgenței sale. În schimb, ei trebuie să presupună că nu au aceleași percepții și trebuie să-și convingă pe angajați de validitatea ideilor lor.

### **5.3.2. Organizația**

Trebuie luate în considerare două aspecte: structura organizației și fluxul decizional. Structura arată desfășurarea responsabilităților astfel încât să-și atingă țelurile, obiectivele și misiunea. Misiunea și scopurile firmei reprezintă responsabilitatea specifică a managementului de vârf. Scopurile se împart apoi în obiective care se delegă următorului nivel al managementului executiv. Strategia definește atât direcția firmei cât și sarcina managementului de vârf.

Fluxurile decizionale sunt utilizate pentru integrarea rezultatelor în modele coerente pentru dezvoltarea, implementarea și controlul luării deciziilor. Cercetările au indicat faptul că mai puțin de 5% din angajați înțeleg strategia organizației. Fără să înțeleagă mersul strategiei angajații nu pot contribui eficient la implementarea acesteia. Pentru realizarea acestui scop e nevoie de un grad mai ridicat de transparență în procesul de luare a deciziilor.

O sursă a problemelor de implementare sau chiar a eșecului implementării o reprezintă faptul că acordarea responsabilităților este neclară, în plus responsabilitățile sunt împărțite între mai multe unități organizaționale și acestea acționează doar în structura lor. De aceea relațiile între funcțiuni sunt critice în procesul de implementare. Birocrația face situația mai provocatoare și implementarea în ansamblu mai grea.

Pentru evitarea luptei pentru putere între departamente și ierarhii trebuie creat un plan clar cu sarcinile și responsabilitățile privind activitățile de implementare. Astfel responsabilitățile sunt evidente și se pot evita potențialele probleme înainte ca acestea să apară.

### **5.3.3. Resursa umană**

Resursa umană reprezintă un bun intangibil valoros și cercetările recente arată faptul că devine un factor de succes tot mai important în procesul de implementare. Unul din motivele pentru care eforturile de implementare au eșuat în trecut a fost faptul că oamenii erau în mod vădit absenți de la planificarea strategică. Angajații trebuie să fie considerați o parte a implementării strategiei. Implementarea schimbării strategice presupune încrederea, cooperarea și competențele personalului tehnic și de conducere astfel încât dezvoltarea continuă a unui bun vital al firmei – resursa umană – să fie o prioritate.

O altă prioritate este managementul schimbării. O provocare o reprezintă barierele în calea schimbării deoarece subestimarea acestora poate duce la eșecul implementării. Aceste bariere sunt probleme psihologice de la întârzierea până la respingerea fățișă și firmele trebuie să le acorde o importanță mai mare. Prin schimbarea modului în care angajații văd și practică implementarea strategiei, managerii de vârf pot transforma barierele schimbării în factorii unei execuții de succes.

Deoarece schimbarea este o parte a vieții zilnice din organizație, trebuie să se pună accentul pe comunicarea ce privește schimbările pe care le presupune desfășurarea procesului de implementare. Comunicarea ar trebui să fie în ambele sensuri și să precizeze motivele pentru care angajații trebuie să îndeplinească noi cerințe, sarcini, activități din cauza implementării strategiei. Acest tip de comunicare privind evoluțiile organizaționale ar trebui să aibă loc în timpul cât și după producerea schimbării organizaționale.

Este esențială comunicarea informațiilor la toate nivelele și trebuie avut în vedere faptul că modul în care este prezentată schimbarea influențează în foarte mare măsură acceptarea acesteia.

În afară de managementul schimbării și comunicare trebuie avut în vedere și comportamentul angajaților individuali. Diferențele de personalitate deseori determină și influențează implementarea și personalități diferite cer abordarea unor stiluri diferite de management. Trebuie creată o potrivire între tipul de strategie ce se dorește a se implementa și personalitatea celor ce joacă un rol cheie în procesul implementării în diferitele departamente ale organizației.

#### ***5.3.4. Sisteme și instrumente de control***

O problemă a managerilor este cum să evalueze performanța în timpul și după implementare. Această evaluare sau funcție de control este un aspect cheie al procesului de implementare,

Pentru a oferi managementului de vârf o siguranță acceptabilă că inițiativele strategice pot fi executate și că sunt implementate așa cum s-a intenționat, este nevoie de un sistem de control care să ofere informațiile necesare. Un astfel de sistem de control pune accentul pe aspecte critice în implementare cum ar fi restricțiile de timp. Mulți manageri subestimează timpul necesar și nu au o viziune completă a complexității problemelor legate de implementarea strategiei. Este destul de dificil să identifice pașii necesari în implementare și este mult mai dificil să estimezi timpul necesar astfel că trebuie stabilite activitățile care cer mult timp și acestea trebuie corelate cu timpul disponibil. Trebuie prevăzut de asemenea și un timp pentru situații neprevăzute.

Pentru facilitarea implementării în general trebuie folosite instrumente care să sprijine procesele într-un mod adecvat. Există două instrumente care pot ajuta: Balanced Scorecard (BSC) și sisteme suport software.

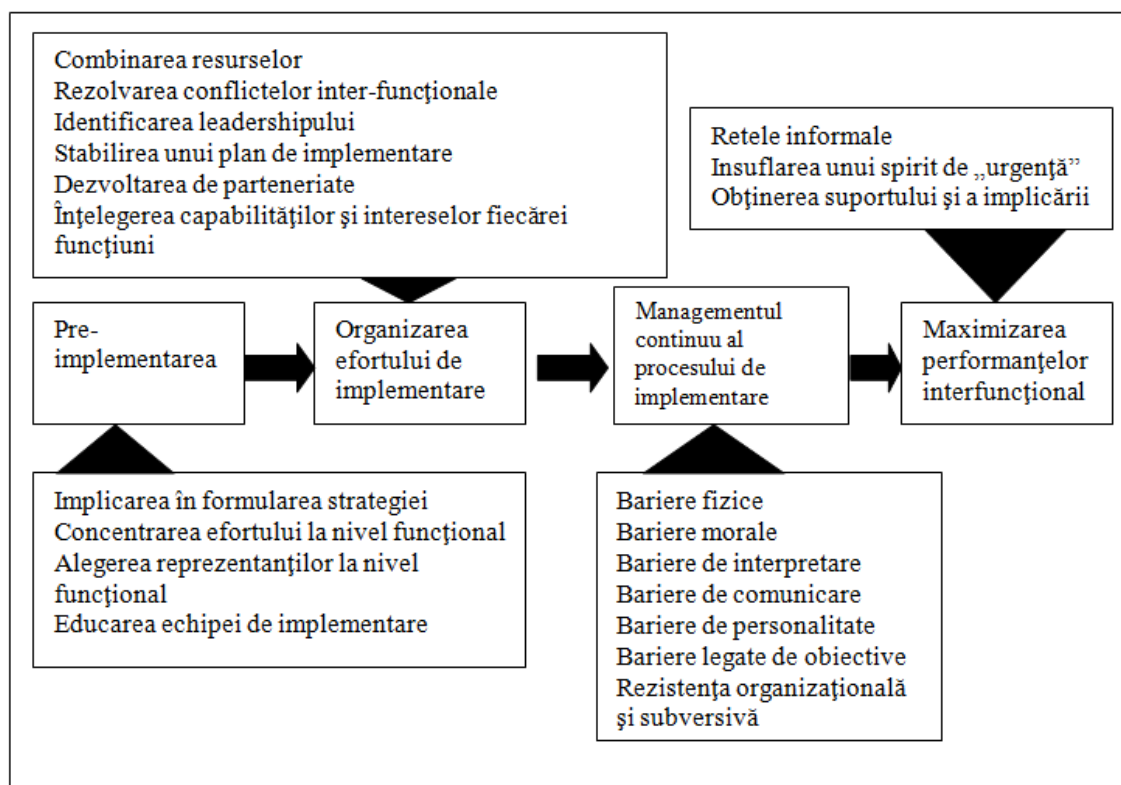
Un model de management popular și larg răspândit este BSC care ia în considerare indicatori financiari și nonfinanciari pentru transpunerea obiectivelor strategice într-un set coerent de măsuri. Este un excelent instrument de implementare a strategiei. Fiecare BSC asigură potrivirea dintre obiectivele strategice și indicatorii operaționali adecvați. În consecință este mai mult decât un instrument de control pentru implementarea strategiei – oferă un sistem de management comprehensiv care sprijină evoluția procesului. Un sistem de planificare strategică nu oferă rezultate optime decât dacă este integrat cu alte sisteme de control cum ar fi bugete, informații și sisteme de recompense.

Firmele neglijează soluțiile software atunci când implementează strategiile. Sistemele suport IT devin tot mai importante deoarece instrumentele informaționale trebuie să fie disponibile și să permită celor ce iau decizii strategice să monitorizeze progresul spre îndeplinirea țelurilor și obiectivelor strategice, să urmărească performanța actuală și cel mai important să avertizeze din timp necesitatea unei ajustări sau reformulări a strategiei. Se pare că acest lucru este limitat la sistemele ERP (Enterprise Resource Planning) care sunt larg răspândite în mediul operațiunilor de zi cu zi ale firmei. Aplicarea unor soluții software adecvate pot fi mai mult decât folositoare pentru îmbunătățirea calității procesului de implementare. Mai mult, o soluție este un punct de plecare pentru definirea clară a sarcinilor și responsabilităților pe parcursul procesului de implementare. Avantajul este acela că responsabilitățile pot fi definite în cadrul unei soluții software și managerii responsabili trebuie să se angajeze pentru îndeplinirea unor obiective specifice.

## 5.4. Etapele implementării strategiei

Având la bază o serie de interviuri realizate în rândul managerilor de la nivelul de vârf și mijlociu al ierarhiei organizaționale, Noble (1999, pg. 20) a identificat un model general al principalelor etape ale implementării strategiei. Modelul este structurat în jurul a patru etape majore ale efortului de implementare: pre-implementarea, organizarea efortului de implementare, managementul continuu al procesului de implementare și, respectiv, maximizarea performanței inter-funcționale.

Prin înțelegerea provocărilor și a capcanelor inerente fiecărei etape, managerii de vârf pot îmbunătăți semnificativ eficacitatea procesului de implementare.



**Fig. nr. 5.3** Etapele implementării strategiei

*Sursa : Noble, 1999, pg. 21*

### 5.4.1. Pre-implementarea

**Implicarea în formularea strategiei.** Încă înainte procesului de formulare a strategiei este necesară crearea unui grup compus din membrii ai diferitelor funcțiuni ale întreprinderii. Implicarea unui astfel de grup poate induce o înțelegere mai profundă a strategiei în cadrul organizației și poate începe crearea unor relații inter-funcționale necesare procesului de implementare. Membrii grupului pot fluidiza fluxul de informații de la nivelul mijlociu spre cel inferior al managementului în faza de formulare a strategiei. Ei pot de asemenea să dezvolte un sentiment de apartenență a strategiei relativ la toți membrii organizației încă înainte ca procesul de implementare să înceapă și pot induce astfel o implicare timpurie cu efecte benefice ulterior în procesul propriu-zis de implementare. O strategie dezvoltată centralizat la nivelul managementului de vârf rămâne centralizată și în faza implementării. Dacă departamentele firmei nu sunt intensiv

implicate ele nu vor adopta strategia în mod real. Pentru crearea sentimentului de apartenență și proprietate comună asupra strategiei este necesar un dialog intensiv între diferitele niveluri ierarhice ale managementului și ale organizației în ansamblu.

**Concentrarea efortului la nivel funcțional.** Un alt aspect important al pre-implementării este concentrarea efortului funcțional. Leadershipul fragmentat la nivelul funcțiilor întreprinderii face ca legăturile cu celelalte departamente să fie prea complexe crescând probabilitatea ca fluxul informațional necesar să fie lacunar.

**Alegerea reprezentanților la nivel funcțional.** Concentrarea efortului presupune alegerea unui reprezentant din cadrul fiecărui departament în cadrul echipei de implementare. Acești reprezentanți trebuie să fie persoane creative, să fie vizionari și să fie de asemenea bine văzuți de către alți membrii ai organizației astfel încât să aibă credibilitate atunci când prezintă strategia în cadrul organizației.

**Educarea echipei de implementare.** Un alt factor care poate impulsiona șansele de succes în timpul pre-implementării este educarea apartenenței la echipa funcțională. Cu cât sunt mai avansate cunoștințele care sunt transmise către nivelurile de mijloc și inferioare ale managementului cu atât membrii acestora vor fi mai receptivi și mai eficienți în implementarea strategiei. Educarea membrilor echipei poate fi făcută prin mijloacele clasice de comunicare în cadrul firmei (electronice sau tipărite) sau prin intermediul ședințelor. Canale de comunicare mai puțin formale pot fi de asemenea folosite mai ales în cazul anumitor departamente care vor să fie permanent la curent cu strategia și cu potențiala implicare a unor membrii proprii.

#### ***5.4.2. Organizarea efortului de implementare***

**Combinarea resurselor.** Interacțiunile dintre diferitele departamente impun stabilirea clară a responsabilităților funcționale și crearea relațiilor prin diverse forme de negociere. O primă etapă în acest stadiu este combinarea resurselor, ceea ce presupune identificarea persoanelor care iau parte la efortul de implementare. Resursele mai sus amintite se referă la capacități de comunicare, de marketing, tehnologice etc., elemente care trebuie regăsite în cadrul echipei. După întâlniri de grup între aceste persoane, se generează câte un plan pe termen scurt și unul pe termen lung, se stabilește nivelul de performanță dorit și se identifică standardele de comparație.

**Rezolvarea conflictelor inter-funcționale.** Inevitabil, pot apărea conflicte între departamente și obiectivele lor specifice. Aceste conflicte apar mai ales în procesul de implementare pentru că acest proces implică o interacțiune între funcțiuni și implicit colaborarea între departamente. Cheia succesului este anticiparea unor astfel de conflicte și rezolvarea problemelor înainte ca ele să ajungă în stadiul de a genera conflicte între departamente.

**Identificarea leadershipului în cadrul echipei de implementare** poate fi o adevărată provocare. De multe ori, liderii la nivel de funcțiuni sunt stabiliți în funcție de cultura dominantă a firmei. Un management experimentat poate ghida procesul de alegere a liderilor prin permiterea unei participări active a tuturor departamentelor funcționale în acest scop. Liderii trebuie să posede combinația ideală de aptitudini tehnice în propriul lor domeniu, aptitudini interpersonale de comunicare și relaționare și sensibilitate la nevoile și capacitățile celorlalte funcțiuni.

**Stabilirea unui plan de implementare** presupune luarea în considerare a elementelor specifice fiecărei funcțiuni. Această sub-etapă este una de cotitură pentru că aici pot apărea de obicei neînțelegeri și rupturi majore în cadrul echipei. De multe ori, unele decizii majore venite din partea managementului de vârf precum lansarea unui nou produs sunt prea puțin detaliate și cu insuficiente specificații în ceea ce privește implicațiile asupra strategiei, astfel încât este imperativă

colaborarea inter-funcțională în determinarea acestor implicații. Cea mai bună soluție este contactul nemijlocit între responsabilii diferitelor departamente. Cheia procesului ar fi ca oricine lansează o idee nouă cu consecințe asupra implementării strategiei să reunească responsabilii diferitelor departamente funcționale în cadrul unei mese rotunde în scopul analizei aferente.

**Stabilirea de parteneriate** este esențială în reducerea impactului și a probabilității de apariție a unor conflicte între membrii echipei de implementare. Odată cu extinderea echipei, procesul de stabilire a parteneriatelor devine mai complex. Esențial este ca reprezentanții reuniți în scopul implementării să fie tratați echidistant și nu ca subordonați. În acest sens ei trebuie să fie simultan introduși în temă cu diferitele aspecte strategice și nu secvențial, pentru a nu da impresia unor priorități și pentru a crea concomitent parteneriatele inter-funcționale cele mai eficiente.

Organizarea efortului de implementare presupune de asemenea **înțelegerea capacităților și a intereselor fiecărei funcțiuni** de către celelalte participante la implementare. Acest aspect poate fi îmbunătățit prin comunicarea inter-funcțională inclusiv prin mijloace mai puțin formale precum reviste interne ale anumitor departamente distribuite gratuit în cadrul altor departamente. Managerii diferitelor departamente funcționale trebuie să vadă în celelalte funcțiuni parteneri și nu concurenți. Chiar dacă o astfel de atitudine este de dorit, este extrem de dificil de realizat în practică mai ales în cazul unei structuri organizatorice complexe sau cu un număr mare de angajați.

#### ***5.4.3. Managementul continuu al procesului de implementare***

Managementul continuu al procesului de implementare este o adevărată provocare din mai multe motive. În plus față de obstacolele întâlnite în faza inițială de organizare a efortului de implementare, pe parcurs pot apare noi bariere în calea succesului acestui proces.

- **Barierile de ordin fizic** sunt generate de punerea în practică a relocării unor unități de producție sau distribuție în zone mai avantajoase din punct de vedere al costurilor sau apropierea de diverse surse de materii prime sau piețe de desfacere.
- **Barierile morale** pot afecta și ele managementul procesului de implementare. Chiar dacă managementul de vârf ar dori ca scopul primordial al fiecărui angajat sau departament să fie performanța organizației în ansamblu, de multe ori obiectivele și interesele individuale și ale funcțiunilor specifice pot intra în conflict cu acest deziderat. Implementarea strategiei trebuie făcută ținând cont de faptul că departamentele resimt amenințare când le este afectat prestigiul sau restrânsă influența în cadrul organizației, iar membrii individuali sunt reticenți la orice înseamnă restructurări sau relocări de personal.
- **Barierile de interpretare** se referă la modalitatea de receptare a termenilor unei strategii de către diferitele compartimente funcționale. De exemplu, în cazul unei strategii de dezvoltare a unui produs premium, responsabilii de marketing ar fi tentați să asocieze produsului caracteristici cât mai numeroase și diversificate, cei din producție o durabilitate maximă, iar cei din departamentul cercetare-dezvoltare cele mai recente caracteristici tehnice.
- **Barierile de comunicare** pot apărea în cazul în care în cadrul departamentelor se instalează diverse jargoane tehnice specifice care pot genera dificultăți de recepționare a informației transmise între funcțiuni. Soluția în acest caz este stabilirea și acceptarea unui limbaj uniform în cadrul companiei care să includă termeni folosiți în toate departamentele.
- **Barierile de personalitate** reflectă diferențe psihologice la nivel individual și nu numai care pot afecta colaborarea din cadrul echipelor de implementare. Diferențele psihologice se manifestă chiar și inter-funcțional existând diferențe de personalitate majore între

membrii unor departamente diferite. Un marketer are o gândire mai abstractă și uneori o viziune mai de ansamblu decât un responsabil de la departamentul de producție care este mai concret și cu o viziune poate mai îngustă, orientată spre soluții concrete la situații specifice. Diferențele de personalitate se manifestă chiar și între diferitele niveluri ierarhice ale unei firme. Managerii de vârf sunt dominați de o orientare intuitivă, orientată pe termen lung, pe când managerii de mijloc sunt mai pragmatici, mai sensibili la aspecte proximale care afectează în mod curent situația strategică.

- **Barierile legate de obiective** sunt reflectate în diferențele care există între obiectivele departamentelor funcționale. În acest sens, sunt frecvente exemplele în care o strategie care ar putea genera o creștere a profitabilității pe termen lung este din start sortită eșecului datorită conflictului cu obiectivele bugetare pe termen scurt ale funcțiunii financiare a întreprinderii. Ideea de bază în depășirea unor astfel de situații este empatia inter-funcțională, comunicarea și colaborarea.
- **Rezistența organizațională și rezistența subversivă a anumitor indivizi** sunt alte două bariere care trebuie minimizate în cadrul procesului de management de parcurs al procesului de implementare. Rezistența organizațională se referă la „inerția” tipică firmelor în aproape toate cazurile în care o anumită strategie ar putea afecta status quo-ul unui departament în cadrul firmei sau puterea lui de a influența decizia ulterioară. Rezistența subversivă ține de atitudinea negativă a anumitor angajați în cazurile în care implementarea strategiei presupune un efort suplimentar din partea lor. În acest caz, ei încearcă să submineze individual prin orice metode implementarea. Aceste persoane trebuie identificate, iar în scopul eliminării aversiunii lor față de ceea ce presupune implementarea strategiei ei pot fi stimulați sau li se pot restrânge responsabilitățile.

#### ***5.4.4. Maximizarea performanțelor inter-funcționale***

Relațiile inter-funcționale sunt puse la grea încercare în procesul de implementare a strategiei însă există diverse tactici care pot îmbunătăți aceste relații și implicit stimula performanța implementării strategiei.

Crearea unor **rețele informale** (relații personale) inter-departamentale ar fi una din soluții. Printre altele aceste rețele ar reduce de asemenea nivelul birocrăției. Managerii ar trebui să utilizeze în acest sens toate mijloacele de informare informale din cadrul companiei pentru a combina mai eficient resursele disponibile, a lua decizii mai rapid și a accelera astfel procesul de implementare.

Performanța inter-funcțională poate fi îmbunătățită și prin **insuflarea unui spirit „de urgență”** în rândul tuturor celor care sunt implicați în implementare. Tonul comunicării, planurile exacte și detaliate precum și termenele limită sunt fundamentale din acest punct de vedere. Totuși, este esențial să se stabilească clar care sunt prioritățile de implementare și în prealabil să se identifice și să delimiteze strategiile vitale (critice) pentru viitorul firmei de cele care nu au relevanță semnificativă.

În final, **obținerea suportului și a implicării** întregului personal al companiei în implementare generează performanțe superioare. Strategia creată cu implicarea timpurie a diferitelor funcțiuni încă din stadiul de formulare va fi mult mai ușor de „insuflat” membrilor organizației deoarece în prealabil toți au avut ocazia să-și manifeste nemulțumirea față de includerea/neincluderea anumitor elemente sau idei în strategie.

## 5.5. Gestionarea schimbărilor la nivelul firmei

În general, firmele au succes atunci când își pot transforma visele în realitate. Pentru aceasta procesul de implementare are o importanță crucială. Implementarea cu succes a unei strategii este foarte dificilă. Cu cât schimbarea este mai radicală cu atât este mai dificil procesul de implementare. Schimbarea afectează îndeosebi oamenii care își caută locul în noile aranjamente iar succesul implementării depinde crucial de susținerea noii strategii de către angajați.

Schimbările se pot clasifica în trei categorii:

- *schimbări ale proceselor și sistemelor*
- *schimbări în cultură*
- *schimbări în structura organizațională*

### 5.5.1. Schimbări ale proceselor și sistemelor

Sistemele și procesele determină modul de acțiune. Ar putea exista nevoia unor schimbări ale proceselor care determină abilitatea unei firme de a satisface nevoile, așteptările consumatorilor. Acest lucru poate presupune găsirea și implementarea unor noi procese, modificarea celor existente și instruirea angajaților și consumatorilor pentru a utiliza aceste noi sisteme.

Procesele sunt obiceiuri ale organizației. Sunt create în special pentru a facilita eficiența activității, având ca rezultat utilizarea cu prudență a resurselor companiei de către personalul acesteia și norme financiare și fizice de utilizare a resurselor.

De aceea procesele se pot utiliza în mai multe scopuri:

- *pentru a sprijini personalul:* aceste procese sunt create pentru a ajuta personalul să-și realizeze sarcinile cu eficiență maximă și minimum de stres
- *pentru a ajuta clienții:* sunt create pentru a ajuta clienții să acceseze organizația și să cumpere bunuri și servicii cu inconveniente minore. Oferă de asemenea acces serviciilor post-vânzare și în general sporesc satisfacția clienților.
- *pentru controlul calității și al nivelului serviciului oferit:* aceste procese au ca scop monitorizarea performanței organizației în relația cu clienții sau furnizorii săi
- *pentru asigurarea controlului financiar:* au ca scop asigurarea utilizării resurselor în conformitate cu normele acceptate ale practicii contabile și cu regulile afacerii și în concordanță cu obligațiile legale și statutare.
- *pentru dobândirea controlului managerial:* procesele sunt create pentru a asigura faptul că managerii cunosc ce se întâmplă la orice nivel al organizației. Nu facilitează în mod direct operațiunile zilnice dar scot în evidență eșecul sistemelor operaționale.

Pentru cei care implementează strategia provocarea o constituie faptul că aceste sisteme trebuie să fie verificate și validate în perioada de transformare organizațională care urmează implementării unei strategii revizuite. Echipa managerială care a decis schimbările strategice necesare pentru îmbunătățirea și înnoirea activității nu pot să-și permită să se oprească la faza de promulgare a acestor schimbări. Trebuie să creeze infrastructura de bază care să permită personalului să convertească ideile de schimbare în realitatea schimbării.

Macmillan și Tampoe (2000) identifică opt pași ce trebuie parcurși pentru a obține o schimbare eficientă a infrastructurii procesului:



1. revizuirea proceselor existente în funcție de noua direcție strategică mai ales pentru a asigura o înțelegere a relațiilor dintre procese în termenii unor posibile efecte contradictorii;
2. obținerea acordului managementului pentru schimbările necesare ale proceselor și promovarea nevoilor de schimbare tuturor celor care vor fi nevoiți să le implementeze și să le utilizeze;
3. găsirea celei mai bune practici. Căutarea unor procese bune în interiorul și în afara organizației mai degrabă decât îmbunătățirea actualelor sisteme.
4. construirea unor criterii și a unor indicatori pentru măsurarea eficienței proceselor pentru a evita situația în care noile procese să se ciocnească de o specificație săracă;
5. revizuirea proceselor existente prin dezvoltarea, îmbunătățirea sau redefinirea proceselor necesare pentru urmarea noii direcții strategice a firmei;
6. instalarea proceselor noi sau revizuite;
7. aducerea lor la cunoștința întregului personal și îndeosebi celor care le utilizează;
8. renunțarea la procesele învechite.

### 5.5.2. Schimbări în cultură

Cultura este un set de ipoteze fundamentale împărtășite de membrii unei organizații care se dezvoltă pe măsură ce aceasta își rezolvă problemele pe care le întâlnește în exploatarea sau reacționarea la amenințările sau oportunitățile interne sau externe. Astfel iau naștere valori și credințe care susțin și guvernează relațiile politice, contractuale și sociale dintre organizație și angajați, clienți sau furnizori.

Schimbarea poate afecta cultura organizației în multe feluri deoarece acțiunile care duc la repoziționarea organizației pot intra în contradicție cu vechile valori ale acesteia și pot produce semne de întrebare referitoare la sinceritatea managerilor care le adoptă. S-ar putea să fie necesară schimbarea regulilor și reglementărilor care susțin vechile valori pentru a reflecta noul model de comportament care se așteaptă să fie adoptat de către angajați. Cei care administrează noile reguli și procese s-ar putea să fie nevoiți să renunțe la vechile atitudini și abordări și acest lucru ar putea să-i dezorienteze pe angajați, clienți și furnizori.

Pot fi identificate nouă activități care trebuie realizate pentru a schimba cultura astfel încât aceasta să sprijine implementarea strategiei (Macmillan și Tampoe, 2000):

- a) *Promovarea noii intenții strategice* – este vital ca intenția strategică, forța motrică a schimbărilor propuse să fie promovată cât mai convingător posibil celor care sunt implicați în efectuarea schimbărilor. Este de asemenea deosebit de importantă sublinierea faptului că noua direcție este cea „corectă”. Liderii trebuie să se asigure că cei implicați în procesul de implementare a schimbării înțeleg modul în care schimbările efective cerute au legătură cu noua intenție strategică;
- b) *Înțelegerea culturii organizaționale existente* – înainte de schimbarea culturii este necesară identificarea culturii prezente – care sunt valorile, credințele și modelele de comportament predominante. Atunci când urmărește realizarea unor noi țeluri strategice organizația trebuie să se asigure de concordanța dintre cultura organizațională și acestea. O cultură care este adecvată unui anumit tip de afacere sau tehnologie poate fi total nepotrivită pentru un alt tip de tehnologie.
- c) *Dezvoltarea unor aptitudini de luare a deciziilor în grup* – a putea să iei decizii rapid și eficient într-o perioadă de schimbare organizațională este un aspect central

al unui management al schimbării eficient. Este nevoie ca personalul să aibă acces la alți indivizi sau grupuri cu care să discute și să dezvolte noi paradigme decizionale. Dacă acest lucru nu are loc și dacă nu este creat un cadru de luare al deciziilor la nivel de organizație, fiecare unitate operațională va căuta să-și optimizeze poziția și să-și utilizeze cunoștințele și puterea să câștige decizii în favoarea propriei supraviețuirii. Pe termen lung acest lucru se poate dovedi nefavorabil atât pentru ele cât și pentru firmă în ansamblu;

- d) *Introducerea unor modele de gândire favorabile schimbării* –implementarea strategiei este extrem de dificilă într-o organizație care nu poate gândi „în afara tradiției”. Dacă nu sunt capabile să înfrunte idei noi și provocări noi cu modalități noi de acțiune este foarte probabil că vor recurge la vechile modalități iar acest lucru are deseori ca rezultat eșecul. Oamenii trebuie încurajați să-și adopte noi moduri de gândire prin stabilirea unor canale de comunicare și de luare a deciziilor care să-i încurajeze să acționeze într-un mod inovator și care să le ofere totodată și sprijin în adoptarea noilor căi.
- e) *Dezvoltarea unei baze de cunoștințe și aptitudini* – dacă schimbările strategice cer ca personalul să învețe și să manifeste noi aptitudini și competențe noul proces de învățare trebuie organizat, structurat. Managerii trebuie să dezvolte instrumente de învățare și să inițieze proiecte pentru a se asigura că noul instrument funcționează și că personalul va începe să-l folosească și va renunța la vechile obiceiuri. Instrumentele de învățare pot avea diferite forme, cea mai populară fiind forma workshop-ului. Aceste workshop-uri se desfășoară pentru a introduce personalului noile concepte și pentru a-i ajuta să adopte un nou model de comportament. O altă formă a instrumentului de învățare poate fi o agendă electronică în care se regăsesc informații de genul „cine este o anumită persoană” sau „unde și ce”. Un buletin cu probleme dificile poate constitui o altă formă a instrumentului de învățare. Angajații cu întrebări sau probleme cărora nu le-au găsit rezolvare pot supune atenției unei audiențe mai largi problema utilizând buletine fizice sau electronice prin care să ceară ajutorul tuturor celor care s-au confruntat cu o problemă similară.
- f) *Încurajarea personalului să se simtă în siguranță* – în timpul perioadele de schimbare angajații se simt în nesiguranță deoarece transformările au de obicei ca rezultat o anumită formă de înlocuire a oamenilor. Această nesiguranță demotivează oamenii îi determină să ezite să încerce lucruri noi sau noi modalități de acțiune. Asigurarea încrederii în bunele intenții ale managementului este o premisă obligatorie pentru implementarea cu succes a strategiei.
- g) *Dezvoltarea unor mijloace pentru a ajuta angajații să obțină performanță consistentă* – este deosebit de important ca în perioadele de transformare și implementare a strategiei organizația să ajute personalul să înțeleagă și să interpreteze schimbările într-un mod pozitiv. Dacă nu se întâmplă acest lucru, rezultatul poate fi o degradare a performanței angajaților datorată fie stresului și nesiguranței sau faptului că aceștia nu au scopuri și roluri clar definite. Acest ajutor poate îmbrăca forma unor sisteme, proceduri de informare și a unor reguli care să clarifice noile rutine și procese din firmă. Adesea aceste ajutoare pentru îmbunătățirea performanțelor se manifestă sub forma mentorilor, a unor scheme cu sugestii, discuții de grup săptămânale unde angajații să-și poată expune temerile și neajunsurile fără teama unei incriminări.

- h) *Asigurarea accesului la managementul organizației în timpul perioadelor de schimbare* – balanța puterii se schimbă radical în timpul perioadelor de schimbări strategice, iar ca o consecință procesul de luare a deciziilor are de suferit iar oamenii simt nevoia conducerii și ghidării. Până ce noile ierarhii, structuri și modele de comportament sunt stabilite, personalul trebuie să știe cui să se adreseze pentru întrebările legate de sarcinile lor zilnice.
- i) *Încurajarea gândirii care pune accentul pe mediul extern* – în perioadele în care au loc schimbări atenția persoanelor se mută de la cei cărora se adresează aceste schimbări spre interior, angajații acordând mai mult timp noilor sarcini pe care trebuie să le desfășoare. Riscul acestui fapt îl constituie faptul că organizația nu mai este sensibilă la ceea ce se întâmplă în mediul extern sau în imediata sa apropiere. În aceste perioade concurenții pot ataca relațiile stabilite cu clienții acest lucru fiind posibil întrucât clienții simt că organizația este preocupată mai mult de ea însăși decât de cei pentru care operează schimbările.

### 5.5.3. Schimbări în structura organizațională

Aceasta determină modelele de comunicare și responsabilitate. Oamenii sunt afectați de schimbarea sau modificarea structurii organizației deoarece s-ar putea să fie mutați sau fizic sau în ceea ce privește persoana căreia îi sunt subordonați. Modificările structurale pot determina schimbări ale polilor de putere deoarece vechii poli sunt distruși și alții noi se formează.

Împreună cu redistribuirea oamenilor și a puterii, rețele care susțin relațiile de muncă pot fi distruse, acest lucru făcându-i pe oameni să se simtă izolați și vulnerabili deoarece nu se mai pot baza pe relații de sprijin bine stabilite.

Este necesară clarificarea următoarelor concepte: structura organizațională, forțele organizaționale, forma organizației și capacitățile organizaționale.

**Structura organizațională** reprezintă un model care stabilește relațiile dintre membrii unei organizații și dintre posturile pe care le ocupă aceștia (Ilieș, 2001). Structura organizațională se referă la ceea ce este de fapt organizația și nu la ceea ce trebuie să fie aceasta. Mullins sintetizează obiectivele cheie ale structuri organizatorice astfel: „structura organizatorică face posibilă aplicarea managementului și creează un cadru pentru transmiterea ordinelor și comenzilor care fac posibile programarea, organizarea, coordonarea și controlul activităților din cadrul organizației”. Structurile organizaționale dau o formă relațiilor și indică locul în care se concentrează sursele puterii. Structurile facilitează procesul de luare a deciziilor deoarece formalizează ierarhiile și definesc gradele de autoritate de-a lungul diviziunilor organizaționale.

Structura organizației se referă la funcțiile, responsabilitățile și liniile ierarhice de legătură între acestea, care definesc la un moment dat coerența sistemului și capacitatea sa de a urmări și realiza obiectivele stabilite. S-au formulat teorii conform cărora strategia modifică structura organizației sau dimpotrivă strategia este aleasă în funcție de structura existentă, pentru ca în final să se convină că cele două elemente ale ecuației se intercondiționează, în sensul în care adaptarea structurală poate asigura succesul unei linii strategice, precum o linie strategică este mai degrabă aplicabilă unei structuri organizaționale distincte. Din tipologia structurală amintim:

- structura *simplă*, asimilabilă firmelor mici și microfirmelor conduse de un întreprinzător;
- structura *funcțională*, care consemnează manifestarea funcțiilor întreprinderii la nivel organizatoric;

- structura *divizională*, caracteristică organizațiilor mari care operează pe nivele de management superior și management divizionar;
- structura de *tip holding*, consemnează menținerea autonomiei decizionale a filialelor sub supravegherea financiară a firmei-mamă, care este de obicei o firmă de investiții cu interese în capitalurile celorlalte firme pe care le controlează sau nu în funcție de procentajul deținut;
- structura *matriceală* rezultă din combinarea altor tipuri structurale precum cea divizională și cea funcțională, acolo unde utilizarea uneia singure se dovedește inefficientă datorită unor dezvoltări multiple de tip expansiune geografică coroborată cu dezvoltări de produse și servicii noi; apare în orice caz dimensiunea dublă (orizontală și verticală, ceea ce motivează de altfel denumirea acestui tip de structură), dând naștere unor cupluri operaționale funcție/divizie sau produs/arie geografică și, în același timp unor relații de dublă subordonare; structura *pe echipe* este și ea derivată și asemănătoare celei matriceale, evidențiind rolul multiplu al echipelor de comandă;
- structura *pe proiecte* este una pe echipe, având însă un caracter temporar; funcționalitatea sa este limitată la durata realizării unui proiect, fiind foarte flexibilă și larg utilizată;
- structurile *hibride* sunt combinații ale celor anterioare sau structuri de bază nuanțate de alte structuri complementare, pe criteriul asigurării unei coerențe optime a procesului și a articulării celor trei axe ale configurației organizaționale; specialiștii opinează de altfel că structurile hibride sunt cel mai des întâlnite în organizațiile contemporane, rare fiind cazurile de structuri pure, așa cum sunt ele definite.

Ceea ce trebuie să fie organizația depinde de **forțele organizaționale**. Acestea sunt forțele motrice strategice care dictează modul de operare al organizației pentru a-și realiza intenția strategică. Dacă intenția strategică se schimbă este foarte probabil ca să existe o schimbare a acestor forțe.

Mintzberg (1991) a identificat șapte forțe care au impact asupra unei organizații:

1. *direcția* - viziunea sau intenția strategică a organizației;
2. *competența* - abilitatea de a obține rezultate utilizând cunoștințe și aptitudini;
3. *inovarea* - nevoia de a fi creativ și de a „învăța” pentru a putea exploata noi modalități sau idei;
4. *concentrarea* - focalizarea energiei asupra unei anume piețe sau obținerea unor rezultate specifice;
5. *eficiența* - obținerea celor mai bune beneficii în urma utilizării resurselor și capabilităților;
6. *cooperarea* - munca în echipă pentru atingerea țelurilor comune;
7. *competiția* - conflictul constructiv care duce la câștigarea unei poziții superioare de unul dintre competitori.

Macmillan și Tampoe (2000) sugerează alte două posibile forțe: viteza de reacție și achiziția de cunoștințe.

Aceste forțe sunt aplicabile într-o anumită măsură tuturor întreprinderilor dar importanța lor variază semnificativ. O schimbare a intenției strategice poate determina modificarea importanței acestor forțe. Un prim pas pentru a ajusta organizația ca răspuns la schimbarea strategiei îl constituie cunoașterea și înțelegerea acestor forțe și implicarea acestora în acțiune. Aceasta este sarcina formei organizaționale.

**Forma organizațională** reprezintă forma reală a organizației care depinde de modul zilnic de operare și care este rezultatul evoluției în timp, ca reacție la forțele organizaționale.

Formele organizaționale pe care le propune Mintzberg (1991) sunt:

- *forma antreprenorială* – un individ deține puterea iar deciziile indiferent de importanța lor sunt luate de către acesta;
- *forma profesională* – „profesioniștii” și ajutoarele lor acționează autonom; structura și ordinea formală provin din pregătirea profesională, din precedente și din metodele testate anterior;
- *forma proiect* – se creează pentru activități specifice, cu bugete și resurse specifice pentru o perioadă scurtă de timp;
- *forma „mașină”* – întâlnită în organizațiile orientate spre procese și unde forțele motrice sunt eficiența și consistența;
- *forma ideologică* – în organizație este prezentă o credință puternică sau o ideologie predominantă;
- *forma politică* – organizația trebuie să îndeplinească obiective conflictuale.

Pe lângă aceste forme organizaționale mai putem întâlni:

- *forma laterală* – oameni și departamente diferite ale organizației conlucrează pentru atingerea țelurilor comune fără a crea o altă structură în afara celei formale;
- *forma rețea* – cei care fac parte din rețea pot aparține unor nivele diferite ale organizației iar de obicei cei implicați acționează ca legături formale sau ieșiri pentru departamentele lor.

Cele trei aspecte – forțele, forma și structura – ale organizării trebuie să se regăsească în contextul mai larg al **capabilităților organizaționale**. Pentru implementarea cu succes a strategiei este nevoie de capabilități organizaționale. O capabilitate organizațională eficientă este rezultatul unui bun echilibru între cultură, procese și organizare și al alinierii acestora cu intenția strategică a firmei. Aceasta rezultă în urma unui proces de evoluție, de învățare din greșeli care rezulta în cele din urmă într-o capabilitate care se potrivește cel mai bine organizației. **Galbraith** (în Macmillan și Tampoe, 2000) afirma că: „organizația dobândește o capabilitate atunci când își îndeplinește sarcinile într-un mod consistent și eficient”.

**Stabilirea unei structuri organizaționale care să fie în concordanță cu țelurile strategice** trebuie să se desfășoare în paralel cu schimbările proceselor și a culturii. În acest scop pot fi urmați cinci pași (Macmillan și Tampoe, 2000) :

1. *determinarea schimbării intenției strategice* - este importantă revizuirea intenției strategice și asigurarea că scopul și obiectivele acesteia sunt clar înțelese;
2. *identificarea capabilităților organizaționale cerute de intenția strategică* – în acest scop poate fi utilizat modelul „7 S”;
3. *determinarea celor mai potrivite forțe și forme în funcție de nevoile organizației* – este important ca organizația să aibă o structură care să permită optimizarea constrângerilor și oportunităților contextului de acțiune. Cel care proiectează structura organizației este bine să identifice care dintre cele șapte forțe stabilite de Mintzberg trebuie să predomine;
4. *stabilirea stilului de leadership* pe care trebuie să-l adopte organizația – trebuie decisă modalitatea în care vor co-exista formele organizaționale întrucât legăturile între diferitele forme pot genera probleme;

5. *definirea structurii formale* care se potrivește cel mai bine nevoilor afacerii – o organizație trebuie să aibă o structură care să-i permită realizarea intenției strategice. Este important ca structura să permită firmei să răspundă forțelor interne și externe care o afectează într-o formă cât mai adecvată nevoilor acesteia.

## Concluzii

Acest capitol tratează următoarele aspecte: importanța și scopul implementării strategiei, cadrul de implementare a strategiei, factorii cheie de succes în implementarea strategiei, etapele implementării strategiei și gestionarea schimbărilor la nivelul firmei.

Implementarea strategiei este cel mai **important element** al procesului managementului strategic. O strategie bine formulată poate genera valoare durabilă doar dacă este implementată cu succes astfel, implementarea eficientă având un impact enorm asupra succesului unei firme. Implementarea slabă duce la risipă de timp și energie.

În ceea ce privește **cadrul de implementare a strategiei** putem afirma că această etapă a procesului de management strategic este sarcina întregului personal, gradul de implicare al angajaților și capacitatea de efort colectiv fiind unii din factorii determinanți ai succesului sau eșecului procesului de implementare. Obținerea suportului și a implicării întregului personal al companiei în implementare generează performanțe superioare. Strategia creată cu implicarea timpurie a diferitelor funcțiuni încă din stadiul de formulare va fi mult mai ușor de „insuflat” membrilor organizației deoarece în prealabil toți au avut ocazia să-și manifeste nemulțumirea față de includerea/neincluderea anumitor elemente sau idei în strategie. Activitatea de implementare a strategiei este o activitate mai dificilă și mai consumatoare de timp decât cea de creare strategiei. Ceea ce face acest proces atât de solicitant este gama largă de activități manageriale care trebuiesc realizate, modalitățile diferite de abordare de către manageri a diferitelor activități, aptitudinile de care este nevoie pentru a lansa inițiative și rezistența la schimbare care trebuie depășită.

Putem vorbi de patru **factori care asigură succesul implementării strategiei**: cultura, organizația, resursa umană și sistemele și instrumentele de control. Provocarea principală pentru managementul de vârf în ceea ce privește contextul cultural este stabilirea tonului, ritmului și caracterului culturii astfel încât să fie favorabilă schimbărilor strategice pe care managerii trebuie să le implementeze. Dacă ne referim la organizație, o sursă a problemelor de implementare sau chiar a eșecului implementării o reprezintă faptul că acordarea responsabilităților este neclară, în plus responsabilitățile sunt împărțite între mai multe unități organizaționale și acestea acționează doar în structura lor. De aceea relațiile între funcțiuni sunt critice în procesul de implementare. Resursa umană reprezintă un bun intangibil valoros și cercetările recente arată faptul că devine un factor de succes tot mai important în procesul de implementare. Implementarea schimbării strategice presupune încrederea, cooperarea și competențele personalului tehnic și de conducere. O problemă a managerilor este cum să evalueze performanța în timpul și după implementare. Această evaluare sau funcție de control este un aspect cheie al procesului de implementare. Pentru a oferi managementului de vârf o siguranță acceptabilă că inițiativele strategice pot fi executate și că sunt implementate așa cum s-a intenționat, este nevoie de un sistem de control care să ofere informațiile necesare.

Implementarea strategiei se poate realiza după un model ce presupune **parcurgerea a patru etape**: pre-implementarea, organizarea efortului de implementare, managementul continuu al procesului de implementare, maximizarea performanței inter-funcționale. Prin înțelegerea

provocărilor și a capcanelor inerente fiecărei etape, managerii de vârf pot îmbunătăți semnificativ eficacitatea procesului de implementare.

Trebuie construit un proces de implementare adecvat care să favorizeze crearea capabilităților organizaționale. Acest lucru obligatoriu presupune alinierea sau realinierea culturii, proceselor și structurii organizației la noua strategie. Este necesară examinarea structurii, proceselor și culturii întreprinderii pentru a stabili ce trebuie întreprins pentru a o face cât mai adaptabilă. Adaptabilitatea strategiei, modul de gândire propriu organizației și structurile și procesele organizaționale reprezintă o capabilitate necesară susținerii unei întreprinderi în perioade de turbulență. Strategia asigură că adaptabilitatea nu abate firma de la obiectivele sale sau de la exploatarea competențelor sale esențiale. Adaptabilitatea face posibilă acomodarea la evenimente neprevăzute fără să perturbe calea spre progresul spre o creștere sau o prosperitate mai importantă.

Pentru a nu pune în pericol realizarea intenției strategice, trebuie realizate anumite acțiuni. Se poate sugera un proces de opt pași care poate fi urmărit în **implementarea schimbării** proceselor ca parte a programului de schimbare strategică.

Toate organizațiile posedă un set de valori și credințe împărtășite pe care-l numesc cultură. Unele dintre aceste valori și credințe evoluează în timp pe măsură ce compania crește și își desfășoară activitatea iar modelele de comportament ce o ajută să se dezvolte sunt mai bine înțelese. Cei care întreprind schimbări nu-și pot permite să ignore cultura organizației atunci când își propun modificarea direcției de acțiune.

Diferitele elemente ale design-ului organizației cum ar fi: stilul, leadership-ul, aptitudinile se combină pentru a oferi capabilitatea organizațională. Este deosebit de important ca cei ce stabilesc structura organizației să facă acest cont ținând seama de intenția strategică și astfel să se realizeze exploatarea la maximum a capabilității organizaționale. O structură slabă îi determină pe cei implicați să deformeze sistemele și structura pentru a pute atinge obiectivele ce le-au fost desemnate. În astfel de situații oamenii petrec mai mult timp luptând cu sistemul decât acționând pentru realizarea intenției strategice.

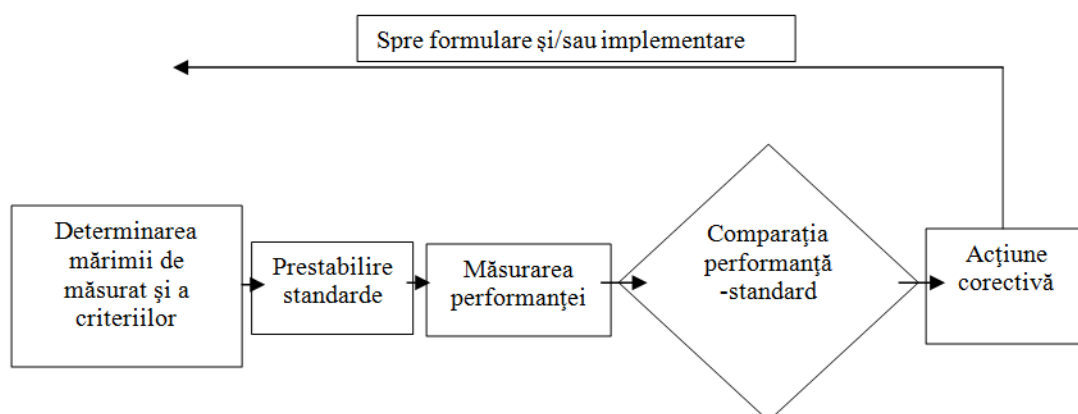
## CAP. 6. CONTROLUL ȘI EVALUAREA STRATEGIEI

### 6.1. Controlul și evaluarea strategiei: element al procesului de management strategic

Orientarea anticipativ-activă a managementului strategic implică modificări ale strategiilor în concordanță cu schimbările produse pe parcursul implementării lor. Condițiile luate în considerare la efectuarea opțiunilor strategice pot evolua în direcții diferite dat fiind că apariția noilor amenințări și oportunități este un fenomen permanent, de multe ori într-un ritm alert. Din această cauză, progresele realizate prin aplicarea strategiei au de obicei un ritm diferit față de cele prevăzute în planul strategic inițial, în sens pozitiv sau negativ. Dat fiind că politicile și procedurile menite să ghideze implementarea strategiei nu asigură conformitatea deplină a rezultatelor concrete cu standardele fixate este necesar controlul și evaluarea strategiei.

Scopul controlului strategic este acela de a evidenția și a genera soluții de corectare a abaterilor de la standarde, iar rolul evaluării constă în aprecierea de ansamblu a efectelor aplicării strategiei și a compatibilității acestora cu obiectivele de dezvoltare ale firmei.

Procesul de evaluare și control poate fi reprezentat schematic ca în figura de mai jos.



**Fig. nr. 6.1** *Procesul de evaluare și control*

*Sursa: Băcanu, 1999, pg. 223*

Determinarea mărimii de măsurat și a criteriilor este nelipsită în cadrul oricărui proces managerial. Aceste dimensiuni sunt date de obiectivele organizației, fiind prioritare elementele cuantificabile cantitativ, calitativ și/sau temporal, pe de o parte, și semnificative din punct de vedere strategic și care pot fi obținute la un raport cost/calitate cât mai avantajos pe de altă parte.

Prestabilirea standardelor presupune exprimarea detaliată a obiectivelor strategice în rezultate acceptabile ca rezultate ale activităților derulate. Standardul fundamentează un interval dezirabil pentru o mărime aleasă.

Măsurarea performanței se face periodic în acele momente în care dimensiunea cuantificată are semnificație pentru procesul strategic.

Comparația performanță-standard se poate face prin raportare sau diferență, în funcție de natura mărimii de măsurat și poate duce la întreruperea procesului de evaluare și control în cazul în care performanțele măsurate se înscriu în limitele acceptabile.



Acțiunea corectivă este evident necesară numai în cazul în care etapa anterioară a relevat performanțe cu o deviație inacceptabilă față de standarde și este focalizată asupra acelor elemente la care se referă aceste deviații. Declanșarea acțiunii are loc însă numai după stabilirea caracterului deviației deoarece o deviație aleatoare nu necesită intervenție. O deviație semnificativă, frecventă sau cu importanță strategică majoră va necesita o acțiune fermă asupra cauzei. Cauza deviației se poate regăsi în formularea strategică (de exemplu un obiectiv nerealist) sau în implementarea strategică.

## 6.2. Evaluarea strategiei

*Evaluarea strategiei reprezintă acea secvență a procesului managementului strategic în cadrul căreia managementul de vârf al firmei apreciază dacă strategia aleasă răspunde integral, în urma aplicării ei, obiectivelor firmei, pe baza comparării rezultatelor înregistrate cu cele prevăzute* (Russu, 1991, pg. 334).

Dinamica condițiilor interne și externe precum și continuitatea aplicării strategiei impun evaluarea ca proces permanent. Ajustările generează o nouă strategie care se implementează și care la rândul ei va fi supusă unui nou proces de evaluare și ajustare.

Obiectivul general al evaluării strategiei este determinarea gradului de compatibilitate al acesteia cu misiunea și obiectivele strategice ale firmei, cu resursele disponibile în condițiile dinamicii mediului intern și extern. Acest obiectiv general presupune identificarea gradului în care strategia răspunde mai multor cerințe, preponderent de ordin cantitativ (Russu, 1991):

1. planurile strategice menite să materializeze strategia trebuie să fie concordante cu misiunea și obiectivele strategice ale organizației;
2. asigură realizarea obiectivelor;
3. are la bază resurse interne suficiente atât din punct de vedere cantitativ cât și calitativ;
4. este fundamentată pe valorificarea și îmbunătățirea competențelor distinctive, pe accentuarea punctelor forte și diminuarea punctelor slabe ale organizației, fructificarea oportunităților importante și evitarea sau reducerea amenințărilor;
5. urmează tendințele probabile sau manifestate deja în mediul firmei;
6. ține cont de un factor de risc specific industriei în care firma acționează și pieței pe care operează;
7. este stabilită pe un termen temporal concordant cu modificările previzibile din interiorul firmei și din mediul în care acționează;
8. este compatibilă cu filozofia managementului de vârf, cu valorile personale și aspirațiile specialiștilor firmei în problemele strategice.

## 6.3. Criteriile de evaluare a strategiei

Evaluarea strategiei vizează prin excelență valabilitatea pe termen lung a acesteia, în contrast cu ajustările imediate pe care le presupune procesul, mulți manageri având din acest motiv o înclinație de a privi evaluarea ca pe o validare a rezultatelor pe termen scurt. Evaluarea strategiei nu înseamnă doar aprecierea unor rezultate precum rata profitului, ritmul de creștere al firmei sau modificările segmentului de piață acoperit, după încheierea aplicării ei, ci analiza influenței unor factori cheie care determină atât performanțele curente cât și perspectivele de dezvoltare pe termen lung, factori care nu sunt ușor observabili și cuantificabili. Complexitatea evaluării implică

conștientizarea în timp util a factorilor strategici critici de către toate nivelurile manageriale, pentru a fi posibil un răspuns adecvat la amenințările și oportunitățile strategice care ar putea influența rezultatele curente.

Evaluarea trebuie deci făcută în funcție de anumite criterii care să oglindească acești factori cheie de influență și să se focalizeze asupra efectului pe termen lung asupra funcționării firmei, astfel încât să se poată identifica gradul în care rezultatele înregistrate până la un anumit punct confirmă sau infirmă ipotezele inițiale pe baza cărora a fost stabilită strategia.

În stabilirea criteriilor de evaluare va trebui să se țină cont de câteva aspecte esențiale legate de strategie (Russu, 1991):

- în primul rând, fiecare strategie este unică, ținând cont de contextul competițional în care a fost elaborată; din același motiv, strategiile nu pot fi încadrate în strategii „bune” sau „rele”, atâta timp cât fiecare ține cont de o anumită situație internă și externă, sau de anumite modificări intervenite pe parcursul implementării și care au generat apariția unei strategii noi, adaptate sau modificate;
- în al doilea rând, stabilirea obiectivelor pare de multe ori o sarcină mai ușoară decât stabilirea unor criterii pentru evaluarea realizării lor, fapt care orientează de multe ori greșit managerii spre rezolvarea problemelor și mai puțin pe structurarea lor
- în al treilea rând, concluziile evaluării sunt potențial generatoare de conflicte, echipa de evaluare fiind deseori acuzată de incapacitatea de a face judecăți de valoare obiective; de aceea este important ca managerii să fie implicați activ în procesul de stabilire a criteriilor de evaluare și să privească întreg procesul ca pe un sprijin în adoptarea celor mai bune decizii

Ținând cont de natura și posibilitățile de cuantificare a diverșilor factori strategici cheie, criteriile de evaluare pot fi clasificate în două categorii: calitative și cantitative.

### **6.3.1. Criterii calitative de evaluare**

Pornind de la premisa că strategia reprezintă un ansamblu coerent de obiective, planuri și politici, care luate împreună, definesc scopurile firmei și viziunea managementului de vârf, Rumelt (în Macmillan și Tampoe, 2000) propune patru criterii exhaustive în cadrul demersului evaluării strategice:

1. *Coeziunea* – strategia trebuie să reflecte obiective și politici concordante. Coerența strategiei este esențială pentru crearea unui climat de înțelegere, coordonare și orientare unitară a eforturilor. Chiar dacă practica a evidențiat existența unor strategii insuficient de coerente sau explicit formulate care au evoluat satisfăcător prin ajustări spontane, coerența se manifestă finalmente în nivelul ridicat de eficiență cu care se desfășoară activitatea firmei, nivel dificil de atins în condițiile lipsei de unitate a elementelor constitutive ale strategiei. Lipsa de coeziune poate genera conflicte între departamente. Aceste conflicte pot fi gestionate eficient doar printr-o bună cooperare între membrii echipei manageriale, prin realizarea unor compromisuri între departamentele aflate pe poziții divergente și prin practicarea unor delegări de autoritate adecvate. Totodată, coerența strategiei presupune și convergența valorilor adoptate de grupul managerial și obiectivele firmei. O strategie bazată exclusiv pe filozofia managerială nu servește îndeajuns atingerii obiectivelor, pe de o parte, iar anumite obiective pot întâmpina rezistență din partea anumitor cadre de conducere, prin prisma conflictului cu valorile adoptate de către aceștia, pe de altă parte.

2. *Consonanța* – strategia constituie un răspuns de adaptare la mediul extern și la schimbările majore care se produc în cadrul acestuia. Firma trebuie să se adapteze mediului și în același timp să se confrunte cu competitorii din cadrul aceluiași mediu. În acest sens, firma trebuie pe de o parte să se concentreze asupra misiunii urmărind impactul schimbărilor din mediu asupra șanselor de realizare a misiunii, iar pe de altă parte să se focalizeze asupra poziției competitive, insistând asupra diferențierii și poziționării în raport cu mediul competițional. Consonanța, ca armonizare a firmei cu mediul ei de acțiune, implică analiza mediului ținând cont de interacțiunile ce apar între tendințele manifestate în diferite industrii (o tendință într-o industrie poate sugera probabilitatea apariției unei tendințe-efect într-o altă industrie).
3. *Avantajul* – strategia creează și/sau menține avantajul competitiv al firmei în domeniul propriu de activitate. În acest sens, se folosește termenul de strategie „competitivă” care se concentrează asupra creării diferențelor între firme, în contrast cu strategia „generică” focalizată asupra identității misiunii. Sursele avantajului competitiv al unei firme constă în deținerea unor resurse superioare cantitativ și/sau calitativ (umane, financiare, fizice), a unor abilități tehnologice, economice, organizatorice sau manageriale superioare, și, respectiv în ocuparea unei poziții superioare pe piață. Avantajele deținerii superiorității pe piață pot decurge din:
  - a. economia de scară care poate genera resurse suplimentare pentru întărirea poziției;
  - b. deținerea unor mărci de succes care creează bariere de intrare semnificative concurenței potențiale;
  - c. deținerea proprietății asupra unei surse de materii prime;
  - d. relații contractuale avantajoase și pe termen lung cu furnizorii;
  - e. ocuparea unei poziții geografice avantajoase;
  - f. dobândirea unei experiențe deosebite în cursul servirii clienților, în cazul serviciilor;
  - g. posedarea unei reputații consolidate de furnizor de încredere.
4. *Fezabilitatea* – strategia nu trebuie să suprasolicite resursele firmei. Fezabilitatea trebuie analizată în mod special la nivelul următoarelor categorii de resurse:
  - a. *Financiare* – este necesară abordarea creativă a acestei resurse în sensul identificării unor mijloace de extindere cel puțin temporară a acesteia (prin finanțări de tip leasing, ipotecarea fabricilor etc.) și crearea astfel a unor avantaje competitive.
  - b. *Umane* – personalul trebuie să posede cunoștințele și abilitățile necesare îndeplinirii sarcinilor concrete, strategiile care reclamă aceste dimensiuni peste nivelul lor real fiind nefezabile; de asemenea, este necesar ca echipa managerială să aibă capacitatea de integrare sinergică a eforturilor de realizare a acestor sarcini; nu în ultimul rând, strategia trebuie să intereseze și să motiveze cadrele de conducere și specialiștii firmei.

### 6.3.2. Criterii cantitative de evaluare

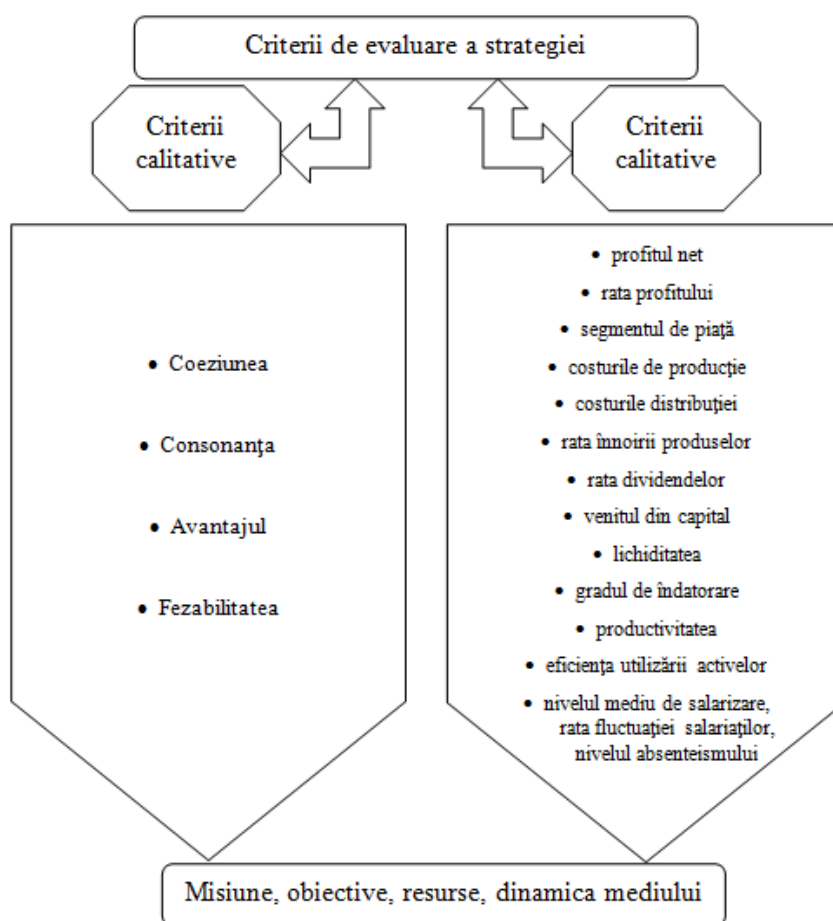
Criteriile cantitative generează cea mai relevantă evaluare pe termen lung, datorită rigurozității și exactității limbajului utilizat, oferind o imagine clară a capacității strategiei de a furniza rezultate care relevă îmbunătățirea situației economico-financiare a firmei și a poziției ei competitive.

Evaluarea din punct de vedere cantitativ se poate realiza în două moduri: comparând rezultatele înregistrate în urma aplicării cu cele obținute înaintea angajării ei sau comparând rezultatele implementării cu rezultatele firmelor concurente.

Cele mai relevante criterii de evaluare cantitativă pot fi structurate astfel:

- profitul net;
- rata profitului;
- segmentul de piață acoperit;
- costurile de producție și eficiența acestor;
- costurile distribuției și eficiența acesteia;
- rata înnoirii produselor;
- rata dividendelor;
- venitul din capital;
- lichiditatea (globală, redusă, imediată);
- gradul de îndatorare;
- productivitatea;
- eficiența utilizării activelor;
- nivelul mediu de salarizare, rata fluctuației salariaților, nivelul absenteismului etc.

Evaluările prin comparație sugerate anterior pot fi completate utilizând și alte metode precum: analiza riscului, utilizarea testelor de sensibilitate, modelarea economico-matematică, simularea, construirea matricelor de rezultate.



**Fig. nr. 6.2** Criterii de evaluare a strategiei

Variațiile nivelurilor diversilor indicatori pot fi determinate de câțiva factori cu acțiune generală valabili în cazul tuturor industriilor:

- identificarea în timp util a oportunităților pentru dezvoltarea de produse noi;
- adaptarea mai bună a produselor la cerințele cumpărătorilor;
- îmbunătățirea serviciilor post-vânzare;
- statul major al managementului de vârf (obligatoriu profesioniști de înalt nivel);
- stimularea creativității, raționalității și totodată a asumării riscurilor la nivelul managementului de vârf;
- satisfacerea acționarilor printr-un nivel stimulat și competitiv de venituri.

## 6.4. Modelul 7S

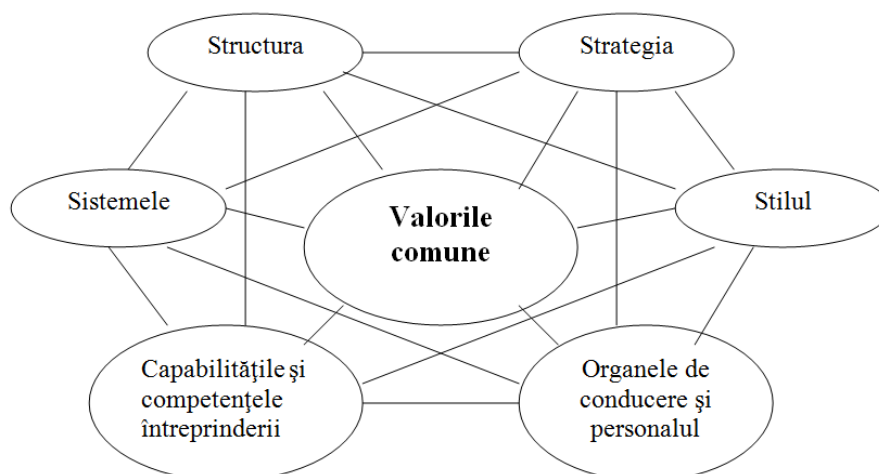
În timp ce structura organizațională este esențială pentru succesul managementului întreprinderii, capacitatea organizațională este necesară pentru atingerea scopurilor acesteia. Această capacitate este maximizată atunci când structura organizațională, procesele și cultura organizațională sunt armonizate cu intenția strategică a firmei. Deținerea acestei capacități este un proces de lungă durată care presupune un proces continuu de „învățare din greșeli” astfel încât în cele din urmă firma va fi capabilă să execute impecabil anumite sarcini, prin identificarea exactă a celor mai potrivite persoane, informații, modalități de cuantificare a performanței și de structurare și dozare a efortului.

Pornind de la această situație, firma internațională de consultanță McKinsey a propus un model de evaluare a strategiei bazat pe ipoteza că valoarea unei anumite strategii este dată nu numai de conținutul ei ci și de măsura în care ea se armonizează cu cultura firmei care o aplică. Cultura firmei este astfel văzută ca o funcție de șapte variabile (7S) care trebuie să fie compatibile între ele și fiecare în parte să se armonizeze cu strategia. Cele șapte elemente critice care generează capacitatea organizațională pot fi structurate ca în figura de mai jos, elementul central fiind reprezentat de *valorile comune* ale firmei, împărtășite de cea mai mare parte a angajaților și care transcend sau includ simplele scopuri declarate care determină destinul organizației. Valorile comune definesc credințele și aspirațiile acesteia și conceptele care îi ghidează activitatea: cine suntem, ce facem, încotro ne îndreptăm și ce principii vor fi îmbrățișate și susținute pe acest parcurs.

Semnificația principalelor elemente critice luate în considerare în cadrul modelului 7S este următoarea:

- *Structura* – reprezintă distribuția formală a autorității în organizație, identificată de obicei prin structura organizațională; structura este definită de organigrama firmei și documentele aferente, diviziunea și integrarea sarcinilor, precum și modalitățile și gradul de raportare între și în cadrul nivelurilor ierarhice.
- *Strategia* – reprezintă planul sau cursul acțiunilor în raport cu resursele limitate ale firmei, de-a lungul timpului, pentru realizarea obiectivelor propuse; strategia se identifică printr-un set coerent de acțiuni care vizează dobândirea unui avantaj sustenabil în mediul competițional, îmbunătățirea poziției în acest mediu și alocarea optimă a resurselor.
- *Sistemele* – reprezintă regulile și principiile care ghidează angajații în îndeplinirea propriilor sarcini; tot aici se includ și procesele care sprijină personalul de la diferite niveluri ierarhice; sistemele se identifică prin procesele și fluxurile care arată cum se desfășoară activitățile curente ale firmei (sistemul informațional, bugetele, sistemul de producție și control al calității, sistemele de evaluare a performanțelor etc.).

- *Stilul* – reprezintă comportamentul echipei manageriale în cadrul organizației în contextul anumitor aptitudini de leadership, modul în care ei alocă timp și atenție diferitelor categorii de decizii și atitudinea lor față de restul organizației; stilul evidențiază tangibil ceea ce managementul consideră important precum și comportamentul simbolic pe care îl adoptă.
- *Capabilitățile și competențele întreprinderii* – se referă atât la cunoștințele deținute cât și la abilitatea de a le pune în practică; capabilitățile distinctive ale fiecărui individ din firmă trebuie dublate de învățare și cunoștințe precum și de experiența necesară utilizării lor într-un context favorabil firmei; nevoia crescândă a firmelor de a externaliza anumite activități care necesită capabilități și competențe specifice evidențiază rolul major al acestora în cadrul sistemului; aceste abilități trebuie însă privite în ansamblu la nivelul întregii organizații sub formă sinergică; este vorba despre capabilitățile posedate de firmă și care sunt de altă natură decât cele individuale.
- *Organele de conducere și personalul* – se referă la diferitele categorii de personal care au un aport individual specializat prin cunoștințele și abilitățile lor în diferite domenii; este indicat ca atenția să se concentreze spre demografia firmei în ansamblu și nu spre personalitățile firmei luate în mod individual.



**Fig. nr. 6.3 Modelul 7S (McKinsey) pentru evaluarea strategiei**  
Sursa : Bărbulescu, 1999, pg.166

Orice firmă va îngloba toate aceste șapte elemente în cultura ei, chiar dacă importanța fiecăruia poate diferi de la o industrie la alta și chiar de la o organizație la alta în cadrul aceleiași industrii. O strategie are însă succes numai dacă toate cele șapte variabile care definesc cultura firmei o susțin. Dacă o strategie generează probleme dificile în cursul aplicării sau la scurt interval după încheierea implementării, cauza trebuie căutată în lipsa de corespondență între strategie și una sau mai multe dintre variabilele specificate.

## 6.5. Controlul strategiei

*Controlul strategic reprezintă acea secvență a procesului managementului strategic în cadrul căreia se urmărește strategia care se aplică, se identifică problemele apărute și cele potențiale și se fac corecțiile necesare pentru a asigura conformitatea performanțelor realizate cu standardele stabilite (Russu, 1991, pg. 318).*

Controlul reprezintă un proces continuu, el poate fi împărțit în trei faze:

1. faza de stabilire a standardelor de performanță;
2. faza de măsurare și comparare a rezultatelor efective cu standardele;
3. faza de actualizare și corectare a programelor.

#### **6.5.1. Stabilirea standardelor**

Standardele reprezintă elementele de comparație folosite în evaluarea planurilor sau a performanțelor. Standardele care sunt folosite pentru evaluarea unei strategii se referă la alternativele strategice și la variantele de planuri ce au fost disponibile în cadrul firmei înaintea efectuării opțiunii strategice, precum și la cele existente la firmele concurente; sunt incluse și standardele stabilite de către manageri.

Domeniile mai importante pentru care se elaborează standarde, sunt următoarele (Ilieș, 2001, pg.216):

- situația tranzacțiilor pe segmente de piață;
- noutăți în politicile de produs;
- productivitate;
- nivel tehnic;
- resurse;
- eficiență;
- eficacitatea activității manageriale;
- eficiența și comportamentul lucrătorilor;
- răspunderea socială.

Se poate stabili nivelul standardelor prin analize tehnico-economice, pe baza realizărilor din trecut, pe aprecierile managerilor sau pe exigențele clienților.

#### **6.5.2. Măsurarea performanțelor**

Această etapă a controlului presupune măsurarea și compararea realizărilor cu standardele stabilite în etapa anterioară. Controlul își propune comparația între „ce este” și „ce ar trebui să fie”.

Dacă performanțele nu se încadrează în standardele stabilite sau nu sunt acceptabile, se impun măsuri de corectare. De asemenea neîncadrarea în standarde poate pune în discuție și problema realismului acestor standarde sau dacă acestea sunt semnificative pentru activitățile pe care le caracterizează.

#### **6.5.3. Corectarea și actualizarea programelor**

Dacă există abateri de la standardele stabilite, trebuie determinată natura și mărimea lor, cauzele care le-au determinat și se vor hotărî modalitățile de intervenție și corecturile necesare.

Modalitatea de acțiune pentru introducerea măsurilor corective trebuie să țină seama de:

- standardele elaborate;
- gradul de precizie în măsurarea abaterii;
- interpretarea abaterii și cauzele acesteia.

Sistemul de control trebuie privit ca un sistem cibernetic care are capacitatea de autoreglare.

## 6.6. Benchmarking - instrument de control strategic

În cadrul procesului de control al strategiei este importantă atât analiza comparativă relativ la standardele interne stabilite cât și la cele provenite din mediul competițional extern. În acest sens benchmarkingul reprezintă un instrument important de control care asigură identificarea, implementarea și, respectiv, dezvoltarea celor mai eficiente procedee și practici existente la scară microeconomică.

Metoda, dezvoltată de compania americană Xerox, reprezintă un proces sistematic și permanent de cuantificare și analiză a produselor și practicilor celor mai puternici competitori sau a competitorilor recunoscuți ca fiind lideri în propriile domenii de activitate, cu scopul de a identifica acele căi prin care firma își poate îmbunătăți poziția competițională și își poate minimiza deviațiile față de standardele și obiectivele stabilite. Această analiză comparativă nu se rezumă la propria industrie, la propriul domeniu de activitate sau la propriile segmente de piață pe care firma acționează. Studiul comparativ al factorilor cheie ai succesului se face fără limitarea la o anumită industrie sau la un anumit segment strategic. Se poate practic compara o competență a unei firme dintr-o industrie cu performanța similară a unei firme ne-concurente dintr-o industrie total diferită.

Benchmarkingul poate fi conceptualizat sub forma unui proces cuprinzând următoarele etape (Băcanu, 1999):

1. Identificarea factorilor cheie ai succesului strategiei firmei, a variabilelor care vor fi măsurate și detalierea aspectelor particulare care interesează organizația într-un context dat. Acești factori pot fi grupați în cinci mari categorii general valabili în cazul oricărei industrii:
  - a. Poziția pe piață
  - b. Costurile asociate diferitelor funcțiuni ale firmei
  - c. Imaginea firmei
  - d. Competențele tehnice și tehnologice
  - e. Performanțele financiare

Parametrii de performanță considerați trebuie să îndeplinească o serie de condiții astfel încât să servească scopului urmărit de către benchmarking (Bărbulescu, 1999):

- să fie relativ puțini,
  - să fie structurați pentru a asigura reprezentativitatea caracteristicilor procesului,
  - să fie disponibili în mediul „best in class”,
  - să permită măsurarea obiectivă a procesului (cei mai adecvați în acest sens fiind indicatorii cantitativi).
2. Identificarea firmelor-etalon (concurenți puternici sau lideri în domeniile proprii) în raport cu fiecare factor cheie identificat în etapa anterioară. Aceste organizații de reper pot proveni chiar din domenii total diferite de cele ale companiei care face analiza, cu condiția ca ele să exceleze prin performanțele lor din punct de vedere al factorilor analizați.
  3. Colectarea, structurarea și formalizarea datelor despre fiecare firmă-etalon prin prisma factorilor aferenți analizați este necesară tocmai datorită eterogenității și naturii diferite a dimensiunilor studiate la firme din industrii uneori îndepărtate de cea a organizației care efectuează benchmarkingul. Potențiale surse de date și informații cu privire la valoarea indicatorilor de performanță pot fi: publicații de specialitate, firme de consultanță, furnizori, clienți, asociații patronale de ramură etc.
  4. Determinarea abaterii nivelului de performanță actual relativ la cele mai bune performanțe și stabilirea nivelului de performanță dorit în raport cu acestea.



5. Stabilirea obiectivelor și a planurilor de acțiune în scopul minimizării ecartului performanțelor proprii comparativ cu cele mai bune practici identificate, precum și a metodelor de măsurare a progreselor obținute pe parcursul implementării acestora. Se va realiza în acest scop un tablou de bord cuprinzând factorii cheie de urmărit, elementele obiectiv și elementele etalon.

În funcție de aria de cuprindere a analizei, benchmarkingul poate fi de patru feluri (Bărbulescu, 1999):

- a. *benchmarking intern* – bazat pe compararea proceselor în cadrul aceleiași companii,
- b. *benchmarking competitiv* – identificarea celor mai eficiente metode și practici în rândul concurenților direcți,
- c. *benchmarking funcțional* – compararea procedeeleor organizaționale de lucru între firme care activează în sectoare diferite,
- d. *benchmarking general* – studierea metodelor cu caracter inovativ care pot fi aplicate într-o varietate largă de activități economice.

Benchmarkingul este recomandat mai ales în următoarele situații:

- extinderea activităților la scară mondială,
- apariția unui competitor excepțional („best in class”) pe propriul segment de piață,
- schimbarea strategiei sau a structurii organizaționale,
- implementarea unui program pe ansamblul firmei.

Procesul de benchmarking poate avea printre altele, un efect pozitiv asupra personalului deoarece stimulează și motivează personalului și creativitatea acestuia, elimină rezistența din interiorul firmei la schimbări, iar personalul implicat în procesul de benchmarking își lărgeste cunoștințele profesionale ca urmare a contactelor și interacțiunilor cu alte firme.

Practica a impus o serie de cerințe care trebuie îndeplinite pentru ca procesul de benchmarking să fie unul de succes (Borza, 2003):

- corelarea cu misiunea firmei (procesul trebuie privit ca un mijloc pentru realizarea misiunii),
- stabilirea unor obiective măsurabile (atât în ceea ce privește perfecționarea firmei cât și angajaților),
- atașamentul managerilor de vârf (trebuie dobândită încrederea și participarea lor activă la proces),
- echipa care conduce procesul trebuie să fie puternică și să aibă suficientă influență în cadrul companiei,
- selecția atentă a firmelor-etalon,
- existența unei dorințe sau cel puțin disponibilități față de schimbare în cadrul firmei.

## 6.7. Balanced Scorecard – sistem de management strategic

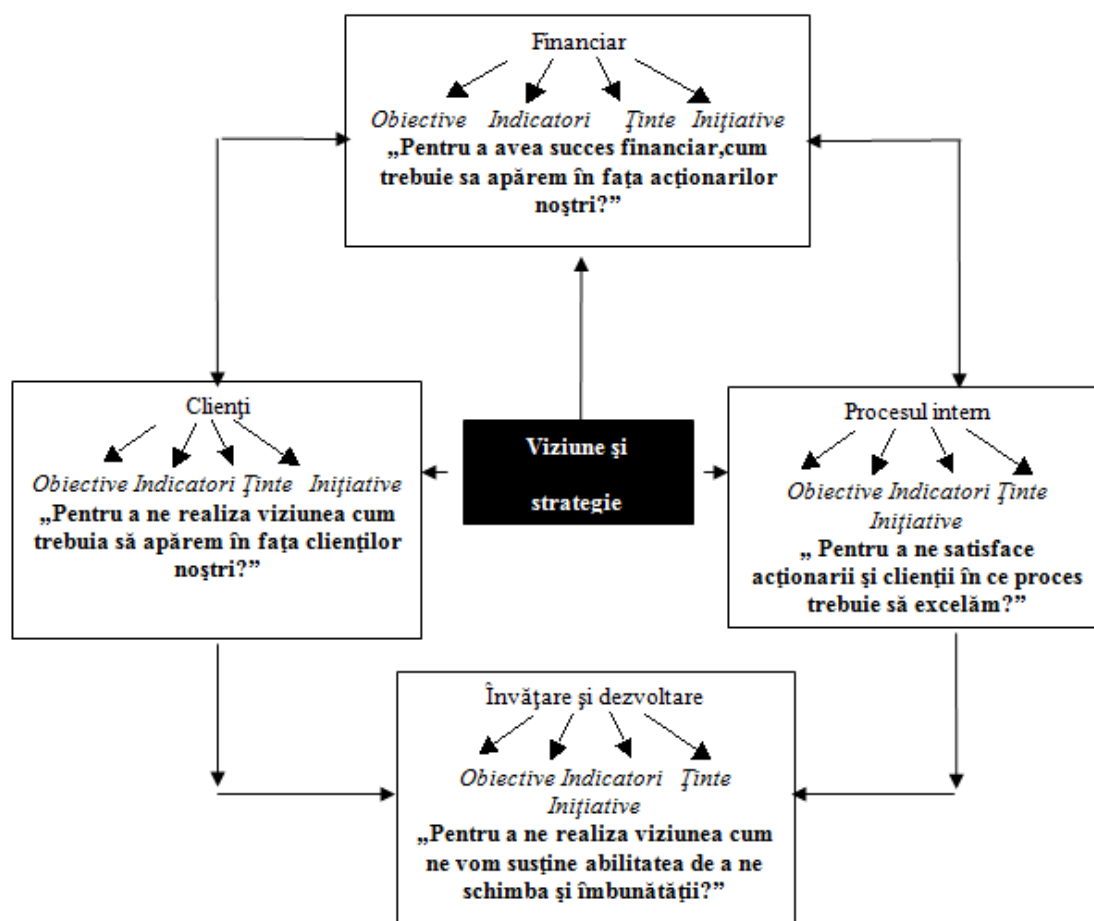
Conceptul a fost dezvoltat la începutul anilor '90 de către R.S. Kaplan și D. P. Norton, la Harvard Business School într-un studiu – „Măsurarea performanțelor în organizația viitorului”. Acest studiu a pornit de la faptul că s-a considerat că instrumentele de măsurare a performanțelor existente, bazate pe indicatori financiari, sunt depășite și că era nevoie de un nou sistem. Astfel s-a ajuns la Balanced Scorecard, care este un sistem organizat în jurul a patru perspective: financiară, clienți, internă și inovare, învățare. Acest instrument are rolul de a asigura o balanță între

obiectivele pe termen scurt și cele pe termen lung, între instrumente de măsură financiare și nonfinanciare, între perspectivele de performanță internă și externă.

În ultimii zece ani, Balanced Scorecard (BSC) a devenit un instrument de management recunoscut și asociat cu cele mai bune practici. Ca instrument de management, BSC aduce o îmbunătățire față de sistemul managerial tradițional de planificare și control prin faptul că încorporează și alte instrumente decât cele financiare.

Un studiu al Barney & Company, efectuat pe 708 companii de pe cinci continente a evidențiat faptul că BCS era utilizat de 62% dintre acestea, având o rată de adoptare mai mare decât alte binecunoscute instrumente manageriale cum ar fi Managementul Calității Totale, Integrarea într-un Supply Chain sau Managementul Bazat pe Activitate. Aceste organizații au considerat BSC pe locul opt în privința satisfacției aduse. Mai mult de 50% din firmele din topul Fortune 1000 au utilizat acest instrument într-o anumită formă (Hendricks, Menor și Wiedman, 2004).

Balanced Scorecard asigură managerilor instrumentarul necesar pentru a naviga către succesul concurențial viitor. Astăzi organizațiile concurează într-un mediu concurențial complex astfel că înțelegerea scopurilor lor și a metodelor utilizate pentru atingerea acestor scopuri este vitală. BSC transpune misiunea și strategia unei organizații într-un set comprehensiv de indicatori de performanță care asigură un model pentru sistem de măsură strategic și managerial. BSC pune accent pe atingerea obiectivelor financiare dar ia în considerare și factorii care determină performanța acestora. BSC permite firmelor să urmărească realizarea rezultatelor financiare în același timp monitorizând procesul de creare a capacităților și dobândirea valorilor necorporale de care au nevoie pentru dezvoltarea viitoare.



**Fig. nr. 6.4** Balanced Scorecard- cadru de acțiune strategică  
Sursa: Kaplan și Norton, 1996, pg.9

BSC completează indicatorii financiari ai performanțelor din trecut cu factorii determinanți ai performanțelor viitoare. Indicatorii și obiectivele acestui sistem derivă din viziunea și strategia organizației. Obiectivele afacerii sunt extinse dincolo de indicatorii financiari. Managerii pot determina modul în care unitățile de afaceri creează valoare pentru clienții actuali și viitori și cum să-și sporească capacitățile interne și investiția în oameni, sisteme și proceduri necesare îmbunătățirii performanței viitoare. Balanced Scorecard capturează activitățile creatoare de valoare hotărâtoare, realizate de resursa umană, talentată, motivată, a organizației. Din perspectiva financiară, BSC își menține interesul asupra performanțelor pe termen scurt dar, în același timp, dezvăluie determinanții performanței financiare și concurențiale superioare și pe termen lung.

Multe companii au deja stabilite sisteme de măsurare a performanței care încorporează indicatori financiari și nonfinanciari. Organizațiile folosesc acești indicatori pentru feedback-ul tactic și pentru controlul operațiilor pe termen scurt.

BSC pune accentul pe faptul că indicatorii financiari și nonfinanciari trebuie să facă parte din sistemul informațional al angajaților de la toate nivelurile organizației. Angajații din prima linie trebuie să înțeleagă consecințele financiare ale propriilor acțiuni și decizii; directorii executivi trebuie să înțeleagă factorii care determină succesul financiar pe termen lung.

Obiectivele și indicatorii BSC sunt mai mult decât o colecție adhoc de indicatori de performanță financiari și nonfinanciari, ei derivă dintr-un proces care parcurge toate nivelele de sus în jos, fiind determinat de misiunea și strategia afacerii. BSC ar trebui să transpună strategia și misiunea afacerii în obiective și indicatori externi pentru acționari și clienți și indicatori interni pentru procesele de bază, inovare, învățare și creștere.

Balanced Scorecard este mai mult decât un sistem managerial tactic și operațional. Companiile inovatoare folosesc BSC ca un sistem de management strategic, pentru a-și conduce strategia pe termen lung. Acestea folosesc Balanced Scorecard pentru (Kaplan și Norton, 1996, pg. 10):

1. clarificarea și transpunerea viziunii și strategiei;
2. comunicarea și crearea unei legături între obiectivele strategice și indicatorii de măsură;
3. planificarea, stabilirea țințelor și alinierea inițiativelor strategice;
4. îmbunătățirea feedback-ului strategic și a procesului de învățare.

### ***1. Clarificarea și transpunerea viziunii și strategiei***

Primul pas constă în transpunerea strategiei în obiective specifice. Acest lucru este realizat de către echipa managerială de vârf. Pentru a stabili obiective financiare, echipa trebuie să hotărască pe ce va pune accentul: venit, creșterea pieței, profitabilitate, generarea de cash-flow. În ceea ce privește perspectiva clienților, echipa managerială trebuie să specifice segmentul țintă și segmentul de piață pe care s-a hotărât să concureze.

Odată stabilite obiectivele financiare, organizația identifică obiectivele și indicatorii de măsură ai procesului intern. Această identificare reprezintă una din principalele inovări și beneficii ale abordării Balanced Scorecard. Sistemele de măsurare a performanței tradiționale, chiar și cele care utilizează indicatori nonfinanciari, pun accentul pe cost, calitate, durata ciclului proceselor existente.

Balanced Scorecard scoate în evidență acele procese care sunt critice pentru obținerea performanței pentru clienți și acționari. Deseori această identificare scoate la iveală noi procese interne la care organizația trebuie să exceleze pentru ca strategia ei să aibă succes.

Obiectivele de creștere și învățare dezvoltă rațiunea investițiilor semnificative în recalificarea angajaților, în tehnologie și sisteme și proceduri organizaționale îmbunătățite. Aceste investiții – în oameni, sisteme și proceduri – generează inovarea și îmbunătățire majoră pentru procesele interne, pentru clienți și nu în cele din urmă pentru acționari.

Deoarece realizarea unui BSC este un proiect de echipă, creează un model comun al întregii afaceri, la care a contribuit toată lumea. Creează consensul și munca în echipă a managerilor executivi indiferent de experiența anterioară de muncă sau domeniul de expertiză.

## ***2. Comunicarea și realizarea legăturii între obiectivele strategice și indicatorii de măsură***

Indicatorii și obiectivele strategice ale BSC sunt comunicați în interiorul organizației prin scrisori ale companiei, buletine informative sau electronic - prin rețeaua de calculatoare a personalului.

Comunicarea ajută la informarea angajaților cu privire la obiectivele critice care trebuie îndeplinite pentru asigurarea succesului strategiei organizaționale.

Unele organizații încearcă să descompună obiectivele strategice de la nivelul de vârf ale BSC în indicatori specifici la nivel operațional. Odată ce toți angajații înțeleg obiectivele și indicatorii de la nivelul de vârf, ei pot stabili obiective locale care să susțină strategia globală.

În urma acestui proces toată lumea din organizație trebuie să înțeleagă obiectivele pe termen lung ale organizației precum și strategia pentru atingerea acestora. Angajații formulează acțiuni locale care vor contribui la atingerea obiectivelor organizației. Toate eforturile organizaționale se vor alinia proceselor de schimbare necesare.

## ***3. Planificare, stabilirea țințelor și alinierea intențiilor strategice***

Faptul că majoritatea organizațiilor au unități organizaționale diferite pentru procesul de planificare strategică și pentru cel de alocare a resurselor și stabilire a bugetelor constituie o problemă. Crearea unui Balanced Scorecard obligă companiile să integreze planificarea strategică și procesele de stabilire a bugetelor ajutând astfel la certitudinea că bugetele susțin strategia. Cei care utilizează acest instrument selectează indicatori de progres din toate cele patru perspective ale BSC și stabilesc ținte pentru fiecare dintre ei. Apoi determină ce acțiuni îi vor conduce către atingerea acestor ținte, identifică indicatorii ce se vor aplica acestor factori din cele patru perspective și vor stabili obiectivele pe termen scurt care vor marca progresul pe traiectoria strategică aleasă. Astfel, construirea Balanced Scorecard-ului permite realizarea legăturii între bugete și obiectivele strategice.

Procesul de construire a Balanced Scorecard (clarificarea obiectivelor strategice și identificarea factorilor determinanți esențiali) creează un model de conducere a numeroaselor programe de schimbare ale organizației. Aceste inițiative, printre care: reengineering-ul, managementul timpului, managementul calității totale promit să aducă rezultate dar concurează unele cu altele pentru resursele deficitare, inclusiv cea mai deficitară – timpul și atenția managerilor de vârf.

Odată strategia definită și factorii determinanți ai succesului stabiliți, BSC influențează managerii să se concentreze asupra îmbunătățirii sau reengineering-ului proceselor esențiale pentru reușita strategiei. În acest mod Balanced Scorecard face legătura și aliniază acțiunea cu strategia. Pasul final în realizarea legăturii între strategie și acțiuni îl constituie stabilirea obiectivelor pe termen scurt pentru indicatorii BSC. Aceste obiective sunt expresii tangibile ale opiniilor managerilor privind momentul și măsura în care programele curente vor afecta respectivii indicatori.

La finalul procesului de planificare managerii ar trebui să aibă stabilite țintele pentru obiectivele pe termen lung care doresc să le realizeze în toate cele patru perspective, ar trebui să fi identificat inițiativele strategice care se impun și să fi alocat resursele necesare acestora precum și să fi stabilit obiectivele pe termen scurt care să marcheze progresul atingerii obiectivelor strategice (Kaplan și Norton, 1996 a).

#### **4. Îmbunătățirea feedback-ului strategic și a procesului de învățare.**

Președintele unei companii din industria constructoare de mașini spunea ”Cu Balanced Scorecard pot sa testez strategia continuu”. Aceasta este tocmai capacitatea pe care acest instrument le-o oferă managerii de la nivelul de vârf: abilitatea de a ști în fiecare moment al implementării dacă strategia formulată funcționează sau nu și dacă nu de ce (Kaplan și Norton, 1996 c).

Primele trei procese de management – transpunerea strategiei și viziunii, comunicarea și realizarea legăturii între obiective și măsuri și planificarea – sunt vitale pentru implementarea strategiei dar într-un mediu imprevizibil nu sunt suficiente. Împreună formează un proces de învățare cu buclă unică. Buclă unică în sensul că obiectivul rămâne constant și orice deviere de la traiectoria planificată este considerată un defect care trebuie remediat. Acest proces cu buclă unică nu cere și nici nu facilitează reexaminarea strategiei sau a tehnicilor utilizate pentru implementarea ei în condițiile curente (Kaplan și Norton, 1996 b).

Multe companii își desfășoară astăzi activitatea în medii turbulente cu strategii complexe, care deși valide când au fost lansate pot să-și piardă validitatea când condițiile din mediul de afaceri se schimbă. În acest tip de mediu, în care oportunitățile și amenințările apar în mod constant, companiile trebuie să fie capabile de ceea ce Chris Argyris numește *învățare cu buclă dublă* – un proces de învățare care produce o schimbare în presupunerile și teoriile oamenilor privind relațiile de tip cauză-efect.

Revizuirea bugetelor și alte instrumente manageriale de natură financiară nu pot angaja managerii de vârf într-un proces de învățare cu buclă dublă, în primul rând pentru că privesc performanța dintr-o singură perspectivă și în al doilea rând pentru că nu presupun învățare strategică. Învățarea strategică constă în receptarea feedback-ului, testarea ipotezelor pe care se baza strategia și realizarea adaptărilor necesare.

Balanced Scorecard furnizează trei elemente necesare învățării strategice:

1. articulează viziunea împărtășită a companiei, definind în termeni operaționali clari rezultatele pe care compania, ca echipă încearcă să le realizeze.
2. furnizează sistemul fundamental de feedback strategic. O strategie de afaceri poate fi văzută ca un set de ipoteze privind relațiile de tip cauză-efect. Un sistem de feedback strategic ar trebui să poată testa, valida, și modifica ipotezele pe care se bazează strategia. Prin stabilirea unor obiective pe termen scurt în cadrul procesului de planificare, managerii încearcă să anticipeze relația dintre schimbarea factorilor care determină performanța și modificările obiectivelor specifice asociate acestora.
3. facilitează revizuirea strategiei, aspect esențial pentru învățarea strategică. Prin specificarea relațiilor de cauzalitate între factorii care determină performanța și obiective, BSC permite managerilor să utilizeze sesiunile periodice de revizuire pentru a evalua validitatea strategiei și calitatea implementării acesteia. Dacă angajații și managerii au îndeplinit factorii care determină performanța (de exemplu reținerea angajaților, disponibilitatea sistemelor informaționale, noi produse și servicii financiare) atunci eșecul în obținerea rezultatelor așteptate semnalează faptul că

strategia fundamentală s-ar putea să nu fie validă. Această neconfirmare a rezultatelor trebuie să-i determine pe manageri să revadă concluziile referitoare la condițiile pieței, problematica valorii pentru clienți, comportamentul concurenților și capacitățile interne. Revizuirea poate duce la reafirmarea încrederii în strategia curentă însă cu ajustarea cantitativă a relațiilor dintre indicatorii utilizați în BSC. Dar, datorită noilor informații despre condițiile pieței și capacitățile interne, se poate ajunge și la concluzia că organizația are nevoie de o altă strategie. Balanced Scorecard este util pentru cei care doresc să-și creeze un sistem de management strategic tocmai pentru că permite învățarea strategică.

Balanced Scorecard umple vidul care există în majoritatea sistemelor manageriale și anume lipsa unui proces sistematic pentru implementarea și obținerea feedback-ului în ceea ce privește strategia. Procesele manageriale construite în jurul unui Balanced Scorecard permit alinierea și concentrarea strategiei asupra strategiei pe termen lung. Folosit astfel BSC devine fundamentul managementului organizațiilor în era informației (Kaplan și Norton, 1996c).

## Concluzii

Condițiile luate în considerare la efectuarea opțiunilor strategice pot evolua în direcții diferite dat fiind că apariția noilor amenințări și oportunități este un fenomen permanent, de multe ori într-un ritm alert. Din această cauză, progresele realizate prin aplicarea strategiei au de obicei un ritm diferit față de cele prevăzute în planul strategic inițial, în sens pozitiv sau negativ. Dat fiind că politicile și procedurile menite să ghideze implementarea strategiei nu asigură conformitatea deplină a rezultatelor concrete cu standardele fixate este necesar controlul și evaluarea strategiei.

Dinamica condițiilor interne și externe precum și continuitatea aplicării strategiei impun evaluarea ca proces permanent. Ajustările generează o nouă strategie care se implementează și care la rândul ei va fi supusă unui nou proces de evaluare și ajustare.

Obiectivul general al evaluării strategiei este acela de a stabili în ce măsură aceasta corespunde misiunii firmei și obiectivelor ei strategice, resurselor disponibile, schimbărilor produse în mediul intern și în cel exterior.

Calitatea evaluării strategice, de care depinde calitatea ulterioară a performanțelor firmei și poziția ei competitivă, este determinată de instrumentarul metodologic folosit în procesul evaluării dar, mai ales, de capacitatea firmei de a se autoaprecia și de a învăța din propria experiență strategică.

Activitatea de control are rolul de a asigura realizarea obiectivelor firmei în condiții de eficiență. Controlul este necesar pentru a anticipa problemele ce pot să apară, pentru a readapta programele la cerințele de realizare a obiectivelor firmei, pentru a corecta sau reactualiza programele atunci când este necesar.

Un instrument de management, care aduce o îmbunătățire față de sistemul managerial tradițional de planificare și control prin faptul că încorporează și alte instrumente decât cele financiare este Balanced Scorecard. Astăzi organizațiile concurează într-un mediu concurențial complex astfel că înțelegerea scopurilor lor și a metodelor utilizate pentru atingerea acestor scopuri este vitală. BSC transpune misiunea și strategia unei organizații într-un set comprehensiv de indicatori de performanță care asigură un model pentru sistem de măsură strategic și managerial. BSC completează indicatorii financiari ai performanțelor din trecut cu factorii determinanți ai performanțelor viitoare. Indicatorii și obiectivele acestui sistem derivă din viziunea și strategia organizației. Balanced Scorecard elimină lipsa unui proces sistematic pentru implementarea și

obținerea feedback-ului în ceea ce privește strategia. Procesele manageriale construite în jurul unui Balanced Scorecard permit alinierea și concentrarea acțiunii asupra strategiei pe termen lung. Folosit astfel BSC devine fundamentul managementului organizațiilor în era informației.

## **CAP. 7. CERCETARE EXPLORATORIE EMPIRICĂ PRIVIND STADIUL APLICĂRII MANAGEMENTULUI STRATEGIC ÎN IMM-URILE DIN REGIUNEA NORD- VEST ȘI IMPLICAȚIILE SALE ASUPRA PERFORMANȚEI**

### **7.1. Metodologia cercetării**

#### **7.1.1. Problema de cercetare**

IMM-urile au un rol important în dezvoltarea economică și socială prin faptul că generează o parte semnificativă a PIB în orice țară (aproximativ 70% în România), asigură un număr extrem de important de locuri de muncă (63.6% în România în anul 2008, potrivit Small Business Act pentru România din 2009), generează într-o mare proporție inovațiile tehnice, asigură crearea clasei de mijloc, creează premise pentru realizarea profesională, economică, socială și culturală a populației.

Într-o economie în curs de dezvoltare, cum este economia României, acest sector este considerat a fi o sursă a inovării, flexibilității și dezvoltării economice. Datorită resurselor insuficiente și concurenței puternice ce caracterizează astăzi mediul economic, IMM-urile se caracterizează printr-o puternică volatilitate. Chiar dacă ritmul creării firmelor noi este unul mare, considerabil este și numărul firmelor nou create care nu depășesc cinci ani de viață, așa cum arată studiile realizate în economiile dezvoltate. În România se estimează că doar 33% supraviețuiesc celei de-a cincia aniversări și 12% ajung la ce-a de-a zecea (Rașcă și Deaconu, 2007).

Planificarea strategică este procesul prin care se elaborează și implementează decizii privind direcția viitoare a organizației. Acest proces este unul vital pentru supraviețuirea oricărei organizații pentru că este procesul prin intermediul căruia organizația se adaptează mediului în continuă schimbare, iar acest proces este aplicabil tuturor nivelurilor manageriale și tuturor tipurilor de organizații (Kerzner, 2001, p. 15).

Utilizarea planificării strategice are consecințe favorabile: îmbunătățește performanța, contribuie la îmbunătățirea eficienței managementului care se traduce printr-o mai bună abilitate de a identifica și fructifica oportunitățile de piață precum și prin încurajarea angajaților de a avea o atitudine pozitivă vis-a-vis de schimbare. De asemenea un beneficiu major îl constituie faptul că planificarea strategică asigură sincronizarea companiei cu mediul extern astfel încât să se poată realiza adaptările necesare.

Accelerarea globalizării face ca relațiile competitive (concurențiale) dintre indivizi, afaceri, regiuni și națiuni să fie tot mai complexe și corelate indiferent de dimensiunea și de stadiul de dezvoltare a afacerii (Yamada 2004, pg. 289). Skrt and Antocic (2004, pg. 107) sunt de părere că planificarea (gândirea) strategică a devenit obligatorie pentru întreprinzători în contextul concurenței globale, schimbărilor tehnologice și a dinamicii piețelor. Antocic și Hisrich (2004, pg. 518) subliniază faptul că deciziile strategice sunt cruciale pentru asigurarea eterogenității comportamentului organizațional și a procesului de creare a valorii fiind în același timp un mijloc important pentru generarea de valoare nouă. Delmar și Shane (2003) susțin, prin intermediul unui studiu empiric, faptul că planificarea sporește șansele de supraviețuire ale unei afaceri,



îmbunătățește procesul de dezvoltare al produsului și de asemenea modul de organizarea activităților în firmele nou create.

De zeci de ani cercetările în domeniul managementului strategic s-au concentrat asupra economiilor dezvoltate, în special a celor din SUA și Europa (Welsh și Drăgușin, 2009) și mai puțin asupra economiilor în curs de dezvoltare, în plus, în România, studiile (sau rezultatele lor) privind activitățile strategice ale IMM-urilor lipsesc, sunt limitate sau nu sunt cunoscute. Prezentul studiu urmărește să contribuie la înlăturarea, cel puțin într-o anumită măsură a acestui neajuns.

Datorită importanței IMM-urilor, a beneficiilor planificării strategice asupra supraviețuirii și performanței și lipsei studiilor în acest sens în România, prezenta lucrare își propune promovarea planificării strategice ca bună practică pentru întreprinderile mici și mijlocii în vederea îmbunătățirii șanselor de supraviețuire și de a obține performanță.

### **7.1.2. Obiectivele cercetării**

Ținând cont de complexitatea procesului de planificare strategică, în general, și a scopului cercetării de față, în particular, se pot contura două obiective fundamentale ale prezentei teze de doctorat, după cum urmează:

- 1) prezentarea stadiului activităților de planificare strategică realizate de întreprinderile mici și mijlocii din regiunea Nord-Vest, respectiv investigarea măsurii în care aceste întreprinderi realizează activități de planificare strategică;
- 2) examinarea existenței, naturii și intensității legăturilor directe și indirecte, generale și parțiale, dintre planificarea strategică, în general, și componentele acestui proces, în particular, pe de o parte, și performanța reflectată prin indicatori referitori la dinamica cifrei de afaceri, a numărului de angajați, îndeplinirea obiectivelor, pe de altă parte.

Pentru îndeplinirea celor două obiective principale anterior enunțate au fost delimitate următoarele obiective derivate:

- a. identificarea activităților specifice planificării strategice întreprinse de IMM-uri;
- b. stabilirea nivelului de formalizare al activităților de planificare strategică;
- c. identificarea instrumentelor specifice managementului strategic utilizate de către firmele mici și mijlocii;
- d. identificarea și cuantificarea corelațiilor dintre caracteristicile IMM-urilor identificate prin dimensiune, experiență, domeniu de activitate, și activitățile de planificare strategică întreprinse, în parte și în ansamblul lor;
- e. identificarea corelațiilor dintre diferite elemente ale procesului de planificare strategică;
- f. identificarea corelațiilor generale și parțiale dintre planificarea strategică și elementele componente ale acestui proces, pe de o parte, și performanța firmei, pe de altă parte, performanță având ca bază de referință indicatori precum dinamica cifrei de afaceri, a numărului de angajați, îndeplinirea obiectivelor;
- g. promovarea planificării strategice ca bună practică în vederea asigurării competitivității afacerilor;
- h. realizarea unei contribuții privind literatura de specialitate din România referitoare la planificarea strategică în rândul IMM-urilor.

### 7.1.3. Metoda de cercetare și instrumentul de culegere a datelor

În primul rând, ținând cont de complexitatea fenomenului studiat și a implicațiilor acestuia, în speță aplicarea managementului strategic în IMM-uri și influența acestuia asupra performanțelor, abordarea, planificarea și implementarea cercetării de față s-au înscris în cadrul unei cercetări de tip *exploratoriu*, având scopul de a stabili coordonatele unui fenomen de management complex, de a defini variabile și ipoteze care vor sta la baza unor cercetări ulterioare (Olteanu, 2000, pg.60), de a clarifica și a genera o mai bună înțelegere a coordonatelor probleme studiate (Cătoi, 2002, pg. 70). Totuși, în ciuda naturii preponderent exploratorii a studiului, sunt atinse parțial și aspecte de tip *descriptiv*, prin investigarea fenomenului analizat și determinarea coordonatelor acestuia, *explicativ*, prin analiza desfășurării în timp a fenomenului, a factorilor de care depinde evoluția acestuia, precum și direcția influenței lor, și chiar *concluziv*, oferind unele date concludente care să ajute factorii de decizie în alegerea celui mai adecvat mod de acțiune, prin prisma studierii influențelor aplicării managementului strategic asupra performanțelor IMM-urilor.

În al doilea rând, luând în considerare natura populației statistice investigate – întreprinderile mici și mijlocii din regiunea Nord-Vest a României cu activități internaționalizate – și mai ales eterogenitatea acestora și lipsa unor baze de date valide, complete și acurate care să cuprindă în mod structurat și exact componența acestei populații statistice, o cercetare de tip probabilistic, deși ideală, a fost și este practic imposibil de implementat. Implicit, abordarea, planificarea și implementarea cercetării de față s-au înscris în cadrul de referință al unui studiu de tip *neprobabilistic, empiric*.

În al treilea rând, deși în cadrul cercetărilor neprobabilistice una dintre metodele de eșantionare uzuale ar fi fost *metoda cotelor*, care ar fi presupus cunoașterea proporțiilor statistice ale unor caracteristici ale populației și construirea unui model miniatural al populației – eșantionul – care să păstreze proporțiile reale ale populației, totuși, datorită mijloacelor de contact și identificare limitate a IMM-urilor în zona și cu profilul căutat (Nord-Vest, activități internaționalizate), o astfel de metodă de constituire a eșantionului ar fi fost nerealistă din punct de vedere al posibilităților de aplicare. Prin urmare, în cadrul de referință empiric al cercetării s-a adoptat metoda eșantionării în „*bulgăre de zăpadă*” (Pop, 2004, pg.91) specifică cercetării unei populații specializate, închise sau slab definite (firme din categoria IMM-urilor cu activități internaționalizate din Regiunea Nord-Vest) și bazate pe cunoștințele pe care le au primii subiecți investigați și pe bunăvoința acestora de a oferi datele de contact sau coordonatele altor posibili subiecți care se încadrează în populația studiată (întrucât nu am avut acces la o bază de date completă și acurată care să ne pună la dispoziție datele de contact ale acestor firme).

Aceeași metodă este sugerată și identificată în astfel de cazuri și de alți specialiști sub denumirea generică de eșantionare „*din aproape în aproape*”, constând în a cere primilor subiecți investigați să desemneze alți subiecți și să genereze astfel un „lanț” de eșantionare, prin prisma relațiilor sociale (Singly et al, 1998, pg.149).

În cazul concret al cercetării de față, echipa de operatori de anchetă a fost constituită 105 de studenți care, prin prisma propriilor relații și restricționați de încadrarea strictă în populația investigată (IMM-uri din regiunea Nord-Vest a României cu activități internaționalizate) au avut sarcina de a colecta informațiile în baza unui chestionar administrat „față în față” în rândul persoanelor din conducerea întreprinderilor-țintă. Pornind de la un număr limitat de subiecți identificați și investigați pe baza propriilor relații ale operatorilor de anchetă, eșantionul a fost extins prin metoda „bulgărelui de zăpadă” pe baza desemnării unor noi subiecți de investigat de către subiecții investigați anterior. De altfel, deși metoda utilizată nu a fost bazată pe cote,

eșantionul creat „din aproape în aproape” a păstrat proporțiile reale ale populației din punct de vedere al domeniului de activitate, situație validată prin analiza structurii eșantionului (prezentată în subcapitolul dedicat).

Metoda de cercetare aleasă a fost *ancheta* întrucât am urmărit chestionarea unui număr cât mai mare de întreprinderi mici și mijlocii, colectarea unui volum relativ mare de informații, necesitatea culegerii unor date structurate și standardizate precum și faptul că numărul de operatori de anchetă a fost unul semnificativ (105 studenți, în anul 3, specializarea Administrarea Afacerilor, forma de învățământ ZI și ID, ai Facultății de Business din cadrul Universității Babeș-Bolyai Cluj-Napoca). Întrucât firmele sunt în general reticente în a participa la astfel de studii, pentru îmbunătățirea ratei de răspuns am optat pentru varianta anchetei „față în față” care a presupus deplasarea operatorilor la sediul firmelor și asistarea reprezentanților (aceștia au fost în special administratorul sau directorul economic) IMM-urilor la completarea chestionarului.

Ținând cont de distincția dintre cercetările *calitative*, bazate pe eșantioane mici și nereprezentative ale populațiilor studiate și desfășurate în forme verbale discursive (interviuri în profunzime, reuniuni de grup etc.) și, respectiv, cercetările *cantitative*, bazate pe eșantioane mari și relativ reprezentative, pe evaluări cantitativ-numerice ale variabilelor, pe metode statistice de analiză, pe metode de culegere a datelor de tipul anchetei și pe instrumente de colectare a datelor de tipul chestionarului, studiul de față se încadrează în categoria cercetărilor *cantitative*. Am optat pentru un astfel de tip de cercetare datorită unor argumente precum: necesitatea de a cuantifica datele și a generaliza rezultatele, cu anumite limite, la nivelul întregii populații statistice analizate, necesitatea de a derula în mod structurat culegerea datelor, necesitatea de a realiza o analiză statistică pertinentă a datelor colectate și, respectiv, necesitatea de a obține informații de natură numerică și cantitativă privitoare la stadiul aplicării managementului strategic în cadrul IMM-urilor investigate și de a testa relaționarea între acesta și performanță.

Coordonatele metodologice descrise și aplicate au fost impuse și de o serie de restricții de ordin organizatoric precum: bugetul alocat cercetării, numărul și pregătirea operatorilor de anchetă, natura populației statistice investigate, timpul și perioada alocată colectării datelor și, respectiv, dispunerea și dispersia teritorială a subiecților investigați (IMM-urile din N-V cu activitate internaționalizată).

Nu în ultimul rând, am adoptat metoda anchetei „industriale” (Pop, 2004, pg.159) și datorită unor considerente precum: diversitatea și complexitatea domeniilor de activitate ale IMM-urilor investigate, gradul mare de eterogenitate al piețelor „industriale” (sectoare foarte eterogene atât prin natura lor, cât și prin mărimea întreprinderilor care le compun, din punct de vedere al numărului de angajați și al volumului și valorii activității derulate) și, respectiv, complexitatea proceselor de decizie (ceea ce face dificilă identificarea responsabililor cu deciziile de management strategic).

Plecând de la obiectivele cercetării și pe baza studiului literaturii de specialitate a fost construit un chestionar (**Anexa 1**) pentru culegerea datelor. Chestionarul a fost structurat în două părți ce cuprind un număr total de 13 întrebări.

Prima parte a chestionarului a fost dedicată culegerii datelor de identificare ale firmelor cuprinzând o serie de 6 întrebări, după cum urmează:

- anul de începere a activității firmei care a fost o întrebare deschisă;
- forma juridică de organizare a firmei – întrebare închisă cu răspuns unic;
- domeniul de activitate al firmei - întrebare închisă cu răspuns unic;
- numărul mediu de angajați, anual, în ultimii patru ani - întrebare deschisă;
- cifra de afaceri anuală în ultimii patru ani - întrebare deschisă;

- date de contact (persoana de contact, vechimea acesteia în firmă, email și adresa paginii web) - întrebare deschisă.

A doua parte a chestionarului a fost destinată culegerii de informații privind acțiunile strategice întreprinse de IMM-urile din regiunea Nord-Vest. În primul rând am dorit să identificăm tipul de activități specifice managementului strategic pe care acestea le derulează. În acest sens au fost formulate întrebări pentru următoarele componente ale procesului de management strategic:

**a. Misiune:**

- o întrebare dihotomică privind existența unei declarații de misiune;
- un set de întrebări închise cu răspuns unic cuantificată cu ajutorul unei scale Likert (simetrică, cu șase variante de răspuns) menită să identifice gradul în care angajații cunosc misiunea firmei, măsura în care angajații cunosc valorile firmei și măsura în care valorile influențează comportamentul angajaților.

**b. Obiective:**

- pentru investigarea gradului de cunoaștere și înțelegere a obiectivelor de către angajați a fost utilizată o întrebare închisă cu răspuns unic (scală Likert, simetrică cu șase variante de răspuns);
- două întrebări închise cu răspuns unic privind obiectivul general fixat de firmă pentru următorii 2 ani (cu variantele de răspuns: extindere rapidă, extindere moderată, menținere, închidere, vânzare) și măsura în care obiectivele sunt îndeplinite (cu variantele de răspuns: parțial, integral, depășite);
- în ceea ce privește domeniile vizate de stabilirea obiectivelor și prioritățile stabilite pentru următorii 2 ani au fost utilizate întrebări închise cu răspuns multiplu.

**c. Analiza mediului intern:**

- evaluarea impactului pe termen lung al punctelor forte și al slăbiciunilor organizaționale și stabilirea acestora prin raportare la concurență au fost investigate cu ajutorul unor întrebări închise cu răspuns unic exprimată printr-o scală Likert, simetrică cu șase variante de răspuns.

**d. Analiza mediului extern:**

- a fost formulată o întrebare închisă, cu răspuns multiplu, privind influențele din mediul extern luate în considerare la elaborarea planurilor strategice;
- un set de întrebări multiple, cu răspuns unic, exprimate cu ajutorul unei scale Likert simetrice, cu șase variante de răspuns, a fost utilizat pentru investigarea măsurii în care influențele pe termen lung ale oportunităților și amenințărilor sunt luate în considerare, a existenței unor proceduri formale pentru evaluarea oportunităților și amenințărilor, a gradului de interes pentru nevoile clienților, a măsurii în care caracteristicile firmelor concurente sunt cunoscute, intențiile strategice ale firmelor concurente sunt cunoscute și a percepției asupra ritmului de schimbare a domeniului de activitate și, respectiv, a nevoilor clienților.

**e. Selectarea alternativei strategice:**

- existența unor proces formal de selectare a strategiilor și preocuparea pentru implicațiile pe termen lung ale selecției strategiei au fost investigate cu ajutorul unor întrebări multiple, cu răspuns unic, exprimate cu ajutorul unei scale Likert simetrice, cu șase variante de răspuns.

**f. Implementarea strategiei:**

- trei întrebări închise, cu răspuns unic, cuantificate printr-o scală Likert simetrice, cu șase variante de răspuns, au fost formulate pentru a investiga existența etapei de

implementare a strategiei odată selectată o strategie, alocarea resurselor adecvate îndeplinirii planurilor și a existenței unei bune comunicări în cadrul firmei.

**g. Controlul/evaluarea strategiei:**

- în vederea stabilirii frecvenței de revizuire a planurilor a fost utilizată o întrebare închisă cu răspuns unic (cu variantele săptămânal, lunar, trimestrial, semestrial, anual și niciodată);
- elaborarea de bugete pentru planurile strategice și existența unui proces continuu de evaluare și revizuire a planurilor a fost investigată cu ajutorul unor întrebări închise, cu răspuns unic, cuantificate printr-o scală Likert simetrice, cu șase variante de răspuns.

Un alt set de întrebări au vizat următoarele aspecte generale referitoare la activitățile de planificare strategică derulate de către firmele chestionate:

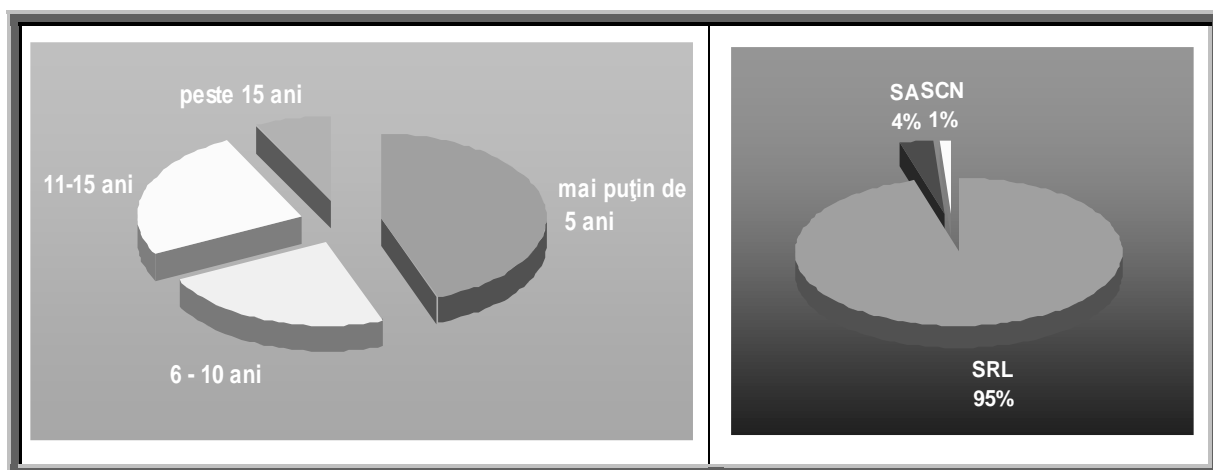
- a. derularea unor activități de planificare a fost investigată cu ajutorul unei întrebări dihotomice;
- b. în vederea stabilirii nivelului de formalizare a activităților de planificare a fost utilizată o întrebare dihotomică care a fost și o întrebare filtru pentru întrebările închise, cu răspuns unic, referitoare la orizontul de timp al planurilor scrise și la intervalul de timp al utilizării acestora;
- c. utilizarea consultanților externi în activitățile de planificare a fost investigată cu ajutorul unei întrebări dihotomice;
- d. a fost utilizată o întrebare închisă, cu răspuns multiplu, pentru chestionarea firmelor în privința instrumentelor utilizate în planificarea strategică.

O serie de întrebări din chestionar au fost concepute ca întrebări închise, cu răspuns unic cuantificate cu ajutorul unei scale Likert cu șase variante de răspuns, care solicitau respondentului să-și exprime acordul cu afirmația respectivă. Motivul alegerii scalei simetrice a fost acela de a elimina tendința respondenților de a se poziționa neutru.

#### **7.1.4. Caracteristicile eșantionului investigat**

Într-o primă fază am dorit ca studiul nostru să surprindă specificul activităților strategice derulate de către întreprinderile mici și mijlocii cu activități internaționale din Transilvania (regiunile de dezvoltare Nord, Nord-Vest și Centru), distribuind operatorilor un număr de 300 de chestionare. Am reprimut completate un număr de 256 de chestionare dintre care 32 nu au fost integral completate sau nu se încadrau în categoria IMM-urilor (conform Ordonanței nr. 27 din 26/01/2006) fiind eliminate din studiu. Din cele 224 de chestionare validate (complete), doar 24 aparțineau unor firme din regiunile Centru și Nord. Am considerat că diferența dintre numărul de firme aparținând celor 3 regiuni de dezvoltare este prea mare, pe de o parte și numărul mic de răspunsuri din regiunile Centru și Nord, pe de altă parte, nu vor permite realizarea unor analize statistice pertinente, semnificative.

Astfel, eșantionul nostru cuprinde 200 de IMM-uri din regiunea Nord-Vest (județele Cluj, Sălaj, Bihor, Maramureș, Satu-Mare, Bistrița-Năsăud), 44.5 % dintre ele având o vechime de mai puțin de 5 ani, 23 % o vechime între 6 și 10 ani, 25 % o vechime între 11 și 15 ani, iar 7.5% peste 15 ani. Din punctul de vedere al formei juridice de organizare, majoritatea firmelor (95.5%) sunt societăți cu răspundere limitată, 3.5 % sunt societăți pe acțiuni, restul (1%) alegând ca formă juridică societatea în nume colectiv.



**Grafic nr. 7.1** Structura eșantionului analizat în funcție de vechimea în activitate și forma juridică

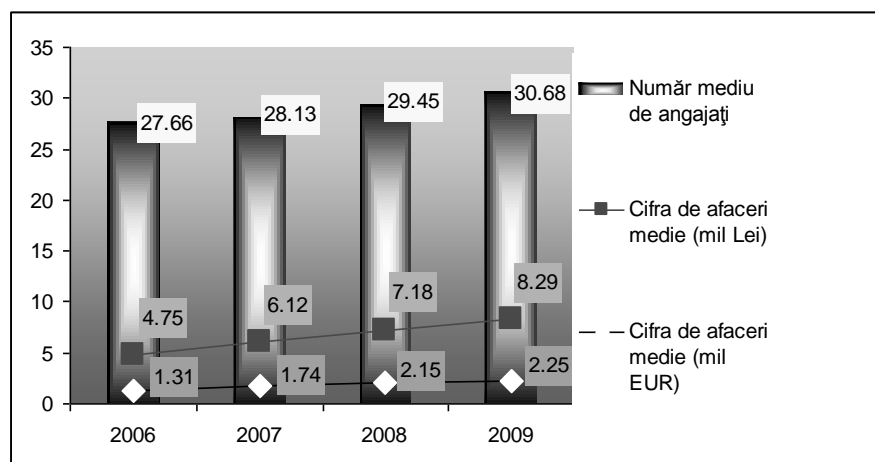
Dintre cele 200 de firme participante la studiu, un număr de 55 (27.5%) de IMM-uri sunt active în domeniul producției, 75 (37.5%) sunt firme prestatoare de servicii, iar 70 (35%) desfășoară activități de comerț.

În ceea ce privește dimensiunea firmei, exprimată ca număr de angajați, 41% dintre firme se încadrează în categoria microîntreprinderilor (cu până la 9 angajați), 41.5% în categoria firmelor mici (10-49 angajați), iar 17.5% în categoria firmelor mijlocii (50-249 angajați).

**Tabel 7.1** Structura eșantionului în funcție de domeniul de activitate și dimensiunea firmei

Domeniul de activitate		Număr mediu de angajați			
		0-9	10-49	50-249	Total
Producție	Număr de firme	12	22	21	55
	Procent	14.6%	26.5%	60.0%	27.5%
Prestări servicii	Număr de firme	39	30	6	75
	Procent	47.6%	36.1%	17.1%	37.5%
Comerț	Număr de firme	31	31	8	70
	Procent	37.8%	37.3%	22.9%	35.0%
Total	Număr de firme	82	83	35	200
	Procent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Numărul mediu de angajați pe companie crește de la 27.66 în 2006 la 30.68 în 2009. Aceeași evoluție pozitivă a înregistrat-o și cifra de afaceri, de la o medie de 4745815.39 lei (1309768.557 EUR) în 2006 la o medie de 8293902.86 lei (2252125.576 EUR) în 2009.



**Grafic nr. 7.2** Evoluția dimensiunii firmei și a cifrei de afaceri între 2006-2009

### 7.1.5. Metode utilizate pentru analiza datelor colectate

În vederea analizei datelor colectate s-a apelat la un program informatic de prelucrare statistică a datelor (SPSS versiunea 16), cu ajutorul căruia informațiile colectate „pe teren” cu ajutorul chestionarului au fost structurate și sistematizate într-o bază de date electronică.

Crearea bazei de date SPSS constă în definirea variabilelor cercetării și introducerea în calculator a datelor provenite de regulă din chestionare. Aceste date pot să fie preluate și din diferite alte baze de date, care conțin o serie de observări ale unor fenomene de marketing (cantități cumpărate, comportamente de consum), caracteristici ale produselor (dimensiuni, atribute, parametri funcționali) etc. Preluarea datelor se poate face manual prin introducerea lor în sistem de către operatori sau poate fi făcută în mod automat prin transformarea unor baze de date deja existente.

Pentru a ușura introducerea datelor și a limita posibilitățile de apariție a erorilor se va proceda la codificarea datelor, de regulă prin asocierea unor simboluri numerice fiecărei variante de răspuns. Această codificare depinde în foarte mare măsură de tipul scalei utilizate. Pentru aceste motive, procesul de codificare a răspunsurilor va fi abordat în cadrul acestei lucrări în paralel cu cel de introducere a datelor în calculator.

Datele rezultate din cercetare se introduc în fereastra editorului de date. Fiecare coloană reprezintă o variabilă a cercetării care urmează să fie analizată, variabila fiind de regulă o întrebare a chestionarului. Variabilele au mai multe categorii (modalități) care reprezintă răspunsurile la respectiva întrebare. Pe fiecare linie se vor înregistra rezultatele consemnate în fiecare chestionar, o linie fiind constituită din răspunsurile date de un anumit subiect tuturor întrebărilor din chestionar. În urma introducerii tuturor datelor va rezulta o bază de date SPSS. Fiecare celulă a bazei de date va conține valoarea variabilei de pe coloană înregistrată în chestionarul de pe linie. Celula reprezintă practic intersecția dintre o variabilă și un caz (subiect) analizat.

Ținând cont de tipul variabilelor cu ajutorul cărora au fost sistematizate informațiile colectate, au fost efectuate, pe de o parte, *analize univariate* bazate pe indicatori statistici precum frecvența absolută și relativă, media, dispersia ș.a., iar pe de altă parte, *analize bivariate* constând în teste parametrice Anova (pentru compararea mediilor a mai mult de două eșantioane independente), teste neparametrice Hi-pătrat (pentru compararea diferențelor dintre grupuri) și, respectiv, s-au calculat coeficienți de corelație Pearson și coeficienților de corelație a rangurilor Spearman.

### 7.1.5.1. Testul Anova (analiza de varianță unifactorială)

ANOVA este un procedeu de analiză a varianței unei variabile numerice sub influența unei variabile de grupare. Prin ANOVA se compară medii pentru trei și mai multe subpopulații definite de variabila de grupare (variabila independentă). ANOVA poate fi folosită în analiza unor situații în care asupra variabilei numerice (variabila dependentă) acționează simultan mai multe variabile independente. În astfel de cazuri, prin ANOVA se poate prezenta modul în care aceste variabile independente interacționează una cu alta și ce efecte au aceste interacțiuni asupra variabilei dependente.

ANOVA unifactorială este unul din procedeele de analiză a varianței pentru o variabilă cantitativă dependentă de o singură variabilă factor (de grupare). Variabila factor, numită și variabilă independentă, explicativă trebuie să fie calitativă și trebuie să aibă un număr redus de categorii (modalități).

Ipoteza nulă, ipoteza de testat, formulată prin acest procedeu, presupune egalitatea a trei și mai multe medii.

În urma rulării testului ANOVA asupra unei perechi de două variabile (dependentă și, respectiv, factor), se obțin o serie de parametri precum:

- valoarea specifică statistică a testului (F):  $F = S_E^2 / S_R^2$
- $S_E^2$  varianța inter-grupe („Between-Groups”) care se calculează ca medie a pătratelor abaterilor mediei fiecărei grupe față de media pe ansamblul grupelor și arată varianța datorată influenței factorului de grupare;
- $S_R^2$  varianța intra-grupă - estimatorul mediei varianțelor de grupă care arată varianța din interiorul fiecărei grupe („Within Groups”), varianța datorată influențelor aleatorii; cu cât mediile grupelor au valori mai diferite între ele, cu atât variația dintre grupe este mai mare; cu cât o variație, în interiorul grupelor, este relativ mai mică, cu atât statistica test F este mai mare, arătând că ipoteza nulă poate fi respinsă;
- nivelul de semnificație statistică a testului (p).

Ipoteza de nul este respinsă dacă valoarea „p” este inferioară valorii 0,05 (5%) semnificând că nu sunt egale toate varianțele (cel puțin două medii calculate la nivelul sub-populațiilor diferă între ele).

### 7.1.5.2. Testul Hi-pătrat

Testul Hi-pătrat este un test neparametric utilizat pentru analiza legăturilor dintre două variabile măsurate cu scala nominală. Întrucât în cazul unor astfel de variabile nu poate fi calculată media, testul se va aplica pe baza frecvențelor absolute sau relative, la fel ca în cazul tuturor testelor neparametrice. Cu ajutorul acestui test se urmărește punerea în evidență a semnificației diferențelor dintre frecvențele observate (obținute la nivelul eșantionului) și niște frecvențe stabilite pe baza unei presupuse distribuții a populației, numite frecvențe așteptate.

Pentru aplicarea testului în cadrul analizei bivariate se pleacă de la următoarele ipoteze:

- $H_0$  - Între frecvențele observate și cele așteptate nu există diferențe semnificative, ceea ce presupune faptul că între cele două variabile analizate nu există legătură



- H1 - Există diferențe semnificative între frecvențele observate și cele așteptate, ceea ce semnifică existența unei legături între variabilele analizate

Altfel scrise, ipotezele arată astfel:

- H0 :  $O_{ij} = E_{ij}$
- H1 :  $O_{ij} \neq E_{ij}$ 
  - unde:
    - $i$  = reprezintă liniile tabelului de la 1 până la  $r$  ( $r$  = numărul total de linii ale tabelului de contingență)
    - $j$  = reprezintă coloanele tabelului de la 1 până la  $c$  ( $c$  = numărul total de coloane ale tabelului de contingență)
    - $O_{ij}$  = frecvențele observate pentru celulele tabelului de contingență situate la intersecția dintre linia  $i$  și coloana  $j$ .
    - $E_{ij}$  = frecvențele așteptate pentru celulele tabelului de contingență situate la intersecția dintre linia  $i$  și coloana  $j$ .

Pentru aplicarea testului, pe baza frecvențelor observate care sunt prezentate în tabelul de contingență se calculează frecvențele teoretice așteptate presupunând că ipoteza nulă ar fi adevărată. Frecvențele așteptate, notate cu  $E_{ij}$ , se determină pornind de la frecvențele observate astfel:

$$E_{ij} = \frac{(\text{total linia } i) \cdot (\text{total coloana } j)}{\text{total general}}$$

Se calculează o mărime Hi-pătrat, necesară aplicării testului:

$$\chi^2_{calc} = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Această mărime se compară cu valoarea teoretică din tabelul repartiției având în vedere nivelul de semnificație ales (de regulă 95%) și numărul gradelor de libertate calculat astfel:  $df=(r-1)(c-1)$ , unde  $r$  reprezintă numărul de rânduri iar  $c$  numărul de coloane. În general, dacă valoarea calculată este mai mare decât cea tabelară atunci se acceptă H1, ceea ce semnifică existența unei legături între variabilele analizate.

#### 7.1.5.3. Coeficientul de corelație simplă Pearson

În acest tip de corelație sunt implicate două variabile numerice. Pentru fiecare subiect avem două rezultate. Calculul coeficientului de corelație simplă (Pearson) implică abaterile relative ale rezultatelor din cele două distribuții față de mediile corespunzătoare. Coeficientul se calculează cu formula:

$$r = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{N \sum x^2 - (\sum x)^2} * \sqrt{N \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

, unde:

$N$  = numărul de subiecți al eșantionului,

$x, y$  = valorile variabilelor numerice pentru fiecare subiect din eșantion.

Criteriul după care poate fi discutată semnificația coeficientului presupune consultarea unei tabele special construite. Prin acest procedeu se poate respinge ipoteza nulă conform căreia nu exista o relație semnificativă între variabile, iar eventualele asocieri se datorează întâmplării. Dacă

o relație este semnificativă din punct de vedere statistic, înseamnă ca vom obține rezultate similare dacă s-ar reface studiul.

În utilizarea tabelului lui „r” putem alege diferite praguri de semnificație. De regulă pragul minim acceptat pentru a considera o relație semnificativă statistic este 0,05 (valoarea reflectată printr-un indicator „p” - nivelul de semnificație statistică a testului).

#### 7.1.5.4. Coeficientul de corelație a rangurilor Spearman

Coeficientul de corelație a rangurilor Spearman este utilizat pentru a compara două variabile statistice măsurate pe o scală ordinală sau pe intervale, în scopul investigării existenței, sensului și intensității legăturilor dintre cele două variabile.

Coeficientul se calculează cu formula 
$$\rho = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n D_i^2}{n(n^2 - 1)}$$
, unde  $D_i$  reprezintă diferențele dintre rangurile unei înregistrări (respondent).

În general, direcția asocierii dintre variabile este dată de semnul coeficientului (un semn pozitiv semnificând o proporționalitate directă, iar unul negativ o invers proporționalitate), iar intensitatea asocierii este dată de valoarea coeficientului (având valori cuprinse între -1 și 1, cu cât este mai apropiat de 1 sau -1 cu atât asocierea este mai puternică).

Gradul de semnificație statistică a coeficientului este dat de un parametru specific „p” (nivel de semnificație statistică) care ar trebui să fie inferior valorii 0,05 (5%).

## 7.2. Rezultatele studiului empiric

### 7.2.1. Stadiul aplicării managementul strategic

#### 7.2.1.1. Aspecte generale privind activitățile de planificare strategică

##### a) Desfășurarea unor activități de planificare a activității

Chestionate privind desfășurarea unor activități de planificare, 178 de IMM-uri (89%) au răspuns afirmativ. Toate firmele mijlocii (50-249 angajați) au declarat că desfășoară activități de planificare. La fel, toate firmele cu peste 15 ani de activitate au declarat că desfășoară activități de planificare. Doar 2 firme active în domeniul producție au declarat ca nu desfășoară activități de planificare.

Cele mai multe firme care au declarat că nu desfășoară activități de planificare se încadrează în categoria firmelor mici (54.5%), au o vechime cuprinsă între 6 și 10 ani (45.5%) și sunt active în egală măsură în domeniul prestării serviciilor și cel comercial.

**Tabel 7.2** Derularea activităților de planificare în cadrul IMM-urilor în funcție de caracteristicile firmelor

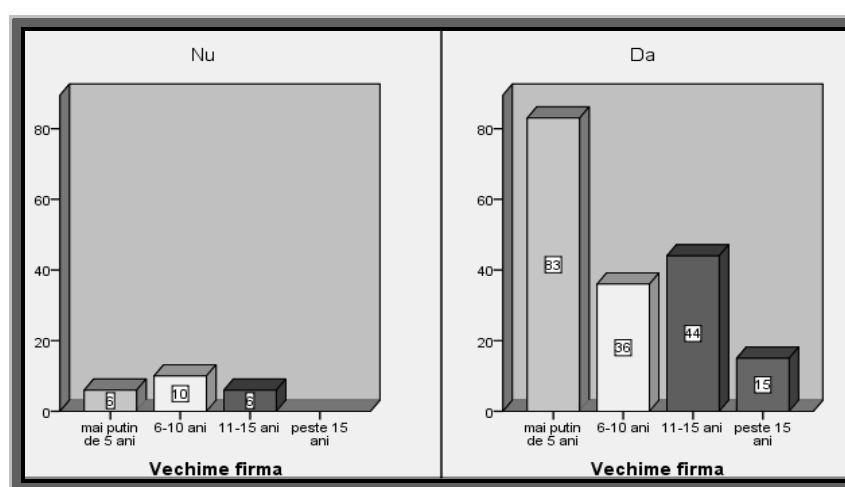
			Firma desfășoară activități de planificare a activității		
			Nu	Da	Total
Număr mediu de angajați	0-9	Număr firme	10	72	82
		Procent	45.5%	40.4%	41.0%
	10-49	Număr firme	12	71	83
		Procent	54.5%	39.9%	41.5%
	50-249	Număr firme	0	35	35
		Procent	.0%	19.7%	17.5%
Vechime firmă	mai puțin de 5 ani	Număr firme	6	83	89
		Procent	27.3%	46.6%	44.5%
	6-10 ani	Număr firme	10	36	46
		Procent	45.5%	20.2%	23.0%
	11-15 ani	Număr firme	6	44	50
		Procent	27.3%	24.7%	25.0%
	peste 15 ani	Număr firme	0	15	15
		Procent	.0%	8.4%	7.5%
Domeniul de activitate	Producție	Număr firme	2	53	55
		Procent	9.1%	29.8%	27.5%
	Prestări servicii	Număr firme	10	65	75
		Procent	45.5%	36.5%	37.5%
	Comerț	Număr firme	10	60	70
		Procent	45.5%	33.7%	35.0%
Total		Număr firme	22	178	200
		Procent	100.0%	100.0%	100.0%

Am încercat să identificăm existența unei legături semnificative statistic între acțiunile de planificare întreprinse de IMM-uri, pe de o parte, și dimensiunea firmei, domeniul de activitate și experiența firmei (exprimată ca număr de ani de activitate), pe de altă parte, cu ajutorul testului  $\chi^2$ .

**Tabel 7.3** Legătura dintre caracteristicile IMM-urilor și desfășurarea activităților de planificare

	Firma desfășoară activități de planificare a activității			
	Pearson $\chi^2$	gl	p	c
Număr mediu de angajați	5.459	2	.065	.163
Vechime firmă	8.972	3	.030	.207
Domeniul de activitate	4.235	2	.120	.144

Rezultatele indică existența unei legături de intensitate redusă doar între vechimea firmei și acțiunile de planificare a activității conform datelor prezentate în tabelul de mai sus, toate firmele cu vechime de peste 15 ani declarând că derulează activități de planificare.



**Grafic nr. 7.3** Derularea activităților de planificare în funcție de vechimea firmei

#### b) Elaborarea unor planuri strategice scrise

Formalizarea indică măsura în care planurile strategice există în formă scrisă. Cercetările empirice anterioare sprijină ideea că planificarea formală (formalizată) duce la creșterea performanței. Cercetătorii sunt de părere că firmele de mici dimensiuni care adoptă un proces de planificare strategică formal vor pune un accent mai mare pe îmbunătățirea calității procesului decizional strategic și ca rezultat al unui proces formal de planificare strategică firmele mici au în vedere și adoptă mai multe strategii (Lyles et al.,1995).

Dintre cele 200 de IMM-uri participante la studiu, 111, reprezentând un procent de 55.5%, au declarat că nu elaborează planurile strategice în formă scrisă. Cele mai multe companii care elaborează planuri strategice scrise sunt firme de producție (37.1%), însă numărul lor nu diferă semnificativ de cele din domeniul serviciilor și al comerțului (31.5%). Dacă avem în vedere criteriul „dimensiunea firmei”, cele mai multe companii care au răspuns afirmativ sunt cele mici, cu 10 până la 49 de angajați (38.2%). Analiza răspunsurilor în funcție de experiența IMM-urilor scoate în evidență faptul că atât cea mai mare pondere a firmelor care au declarat că elaborează planuri scrise cât și cea mai mare pondere a firmelor care nu elaborează planurile în formă scrisă sunt firme cu până la 5 ani vechime.

**Tabel 7.4** Elaborarea planurilor strategice într-o formă scrisă în funcție de caracteristicile firmelor

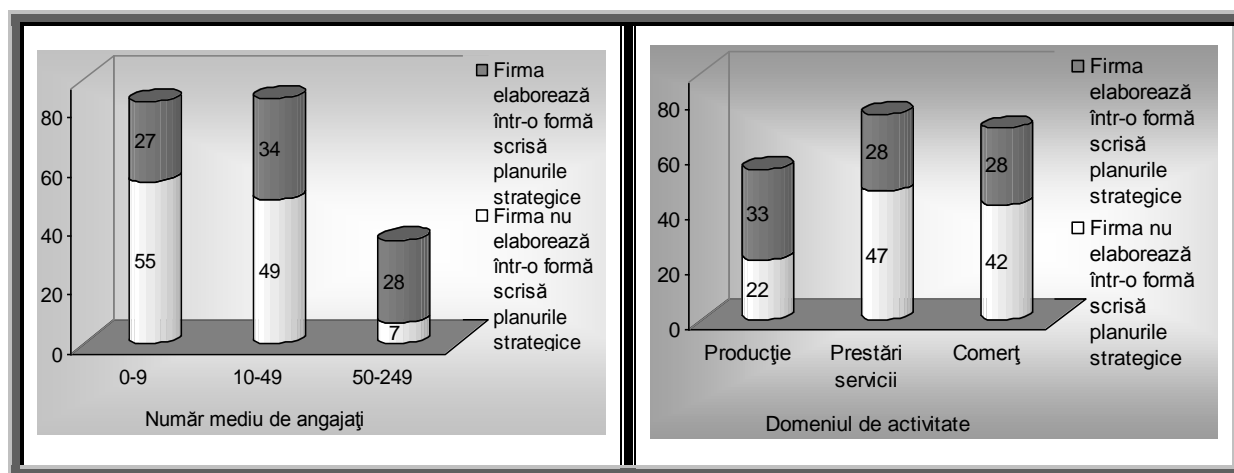
			Firma elaborează într-o formă scrisă planurile strategice		
			Nu	Da	Total
Număr mediu de angajați	0-9	Număr firme	55	27	82
		Procent	49.5%	30.3%	41.0%
	10-49	Număr firme	49	34	83
		Procent	44.1%	38.2%	41.5%
	50-249	Număr firme	7	28	35
		Procent	6.3%	31.5%	17.5%
Vechime firmă	mai puțin de 5 ani	Număr firme	54	35	89
		Procent	48.6%	39.3%	44.5%
	6-10 ani	Număr firme	23	23	46
		Procent	20.7%	25.8%	23.0%
	11-15 ani	Număr firme	25	25	50
		Procent	22.5%	28.1%	25.0%
	peste 15 ani	Număr firme	9	6	15
		Procent	8.1%	6.7%	7.5%
Domeniul de activitate	Producție	Număr firme	22	33	55
		Procent	19.8%	37.1%	27.5%
	Prestări servicii	Număr firme	47	28	75
		Procent	42.3%	31.5%	37.5%
	Comerț	Număr firme	42	28	70
		Procent	37.8%	31.5%	35.0%
Total		Număr firme	111	89	200
		Procent	100.0%	100.0%	100.0%

În continuare ne-am propus să identificăm care din factorii: dimensiunea firmei, domeniul de activitate și vechime influențează elaborarea de planuri strategice în formă scrisă. Valorile testului  $\chi^2$  prezentate în tabelul de mai jos arată că între dimensiunea firmei (exprimată ca număr de angajați) și elaborarea planurilor strategice în formă scrisă există o legătură semnificativă statistic de intensitate medie, putându-se observa că o dată cu creșterea dimensiunii firmei scade numărul firmelor care nu desfășoară activități de planificare strategică formale.

**Tabel 7.5** Legătura dintre caracteristicile IMM-urilor și elaborarea într-o formă scrisă a planurilor strategice

	Firma elaborează într-o formă scrisă planurile strategice			
	Pearson $\chi^2$	gl	p	c
<i>Număr mediu de angajați</i>	22.727	2	.000	.319
<i>Vechime firmă</i>	2.264	3	.520	.160
<i>Domeniul de activitate</i>	7.484	2	.024	.190

La fel, o legătură semnificativă statistic, de intensitate redusă, există și între domeniul de activitate pe de o parte și elaborarea planurilor strategice în formă scrisă, 60% dintre firmele din producție declarând că realizează planuri scrise și aproximativ 40% dintre firmele prestatoare de servicii și de comerț derulează activități formale de planificare strategică.



**Grafic nr. 7.4** Elaborarea planurilor strategice în formă scrisă, în funcție de dimensiunea și domeniul de activitate al firmei

În ceea ce privește influența experienței companiei (exprimată ca număr de ani de activitate) asupra formalizării procesului de planificare strategică, nu s-a identificat o legătură generală, doar una parțială de intensitate medie ( $Pearson \chi^2=8.661$ ,  $gl=3$ ,  $p=0.034 < 0.05$ ,  $c=0.445$ ) în cazul firmelor mijlocii (50-249 de angajați), toate firmele mijlocii cu o experiență cuprinsă între 6 și 10 ani declarând că elaborează planuri strategice în formă scrisă.

Una dintre caracteristicile planificării strategice se referă la **orizontul de timp pentru care se eliberează planurile**. Rezultatele indică un orizont mediu de 1.88 ani, peste 57% din IMM-uri declarând că orizontul de timp pentru care se elaborează planuri scrise este de 1 an (mediana=1). Peste 76 % dintre firme elaborează planuri pentru o perioadă de cel mult trei ani. Aceste aspecte ne conduc la concluzia ca firmele sunt mai degrabă preocupate de aspectele operaționale decât cele strategice, doar șase firme declarând că orizontul de timp al planurilor este de 5 ani și una că elaborează planuri ce vizează o perioadă de peste 5 ani. 40% dintre IMM-urile care elaborează planuri pentru o perioadă de 3-5 ani sunt firme de producție și o pondere egală (30%) sunt firme active în domeniul serviciilor și al comerțului.

**Tabel 7.6** Orizontul de timp al planurilor strategice în funcție de caracteristicile firmelor

			Orizontul de timp al planurilor strategice					
			1	2	3	4	5	Peste 5 ani
Număr mediu de angajați	0-9	Număr firme	17	7	3	0	0	0
		Procent	33.3%	41.2%	30.0%	.0%	.0%	.0%
	10-49	Număr firme	15	7	4	4	4	0
		Procent	29.4%	41.2%	40.0%	100.0%	66.7%	.0%
	50-249	Număr firme	19	3	3	0	2	1
		Procent	37.3%	17.6%	30.0%	.0%	33.3%	100.0%
Vechime firmă	mai puțin de 5 ani	Număr firme	22	6	5	2	0	0
		Procent	43.1%	35.3%	50.0%	50.0%	.0%	.0%
	6-10 ani	Număr firme	10	6	2	1	3	1
		Procent	19.6%	35.3%	20.0%	25.0%	50.0%	100.0%
	11-15 ani	Număr firme	18	5	1	1	0	0
		Procent	35.3%	29.4%	10.0%	25.0%	.0%	.0%
	peste 15 ani	Număr firme	1	0	2	0	3	0
		Procent	2.0%	.0%	20.0%	.0%	50.0%	.0%
Domeniul de activitate	Producție	Număr firme	23	1	2	2	4	1
		Procent	45.1%	5.9%	20.0%	50.0%	66.7%	100.0%
	Prestări servicii	Număr firme	13	9	3	2	1	0
		Procent	25.5%	52.9%	30.0%	50.0%	16.7%	.0%
	Comerț	Număr firme	15	7	5	0	1	0
		Procent	29.4%	41.2%	50.0%	.0%	16.7%	.0%
Total		Număr firme	51	17	10	4	6	1
		Procent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Am aplicat testul  $\chi^2$  pentru a identifica factorii care influențează mărimea orizontului de timp pentru care firmele elaborează planuri. Rezultatele arată existența unei legături puternice între orizontul de timp și experiența companiei. În ceea ce privește dimensiunea firmei și domeniul de activitate testul nu a evidențiat influența acestora asupra orizontului de timp al planurilor.

**Tabel 7.7** Legătura dintre caracteristicile IMM-urilor și orizontul de timp al planurilor

	Orizontul de timp al planurilor			
	Pearson $\chi^2$	gl	p	c
Număr mediu de angajați	15.220	10	.124	.382
Vechime firmă	<b>34.960</b>	<b>15</b>	<b>.002</b>	<b>.531</b>
Domeniul de activitate	16.706	10	.081	.398

O legătură parțială intensă a fost identificată, în cazul firmelor cu o experiență cuprinsă între 11 și 15 ani, între domeniul de activitate și orizontul de timp ( $Pearson \chi^2=8.661$ ,  $gl=3$ ,  $p=0.034 < 0.05$ ,  $c=0.445$ ) vizat de planuri ( $Pearson \chi^2=17.072$ ,  $gl=6$ ,  $p=0.009 < 0.01$ ,  $c=0.637$ ). Nici o firmă cu vechime cuprinsă între 11 și 15 ani nu realizează planuri pentru un orizont de timp mai mare de 4 ani. De asemenea o legătură parțială intensă ( $Pearson \chi^2=18.087$ ,  $gl=8$ ,  $p=0.021 < 0.05$ ,  $c=0.626$ ) a fost identificată între dimensiunea firmei și orizontul de timp al planurilor, în cazul firmelor prestatoare de servicii. Microîntreprinderile din domeniul serviciilor nu dezvoltă planuri pentru un orizont de timp ce depășește 2 ani, iar planurile firmelor mijlocii din sector nu depășesc 3 ani.

Am identificat o legătură parțială de intensitate medie ( $Pearson \chi^2=10.979$ ,  $gl=4$ ,  $p=0.027 < 0.05$ ,  $c=0.538$ ) între domeniul de activitate și orizontul de timp acoperit de planuri în cazul micro-întreprinderilor, toate micro-firmele din domeniul producție elaborând planuri pentru 1 an. În cazul firmelor mijlocii a fost de asemenea identificată o legătură de intensitate medie ( $Pearson \chi^2=19.719$ ,  $gl=4$ ,  $p=0.011 < 0.05$ ,  $c=0.643$ ), jumătate dintre firmele mijlocii prestatoare de servicii elaborând planuri pentru 2 ani, cealaltă jumătate pentru 3 ani și toate firmele din comerț elaborând planuri pentru unul sau doi ani.

**Tabel 7.8** Legătura între domeniul de activitate și orizontul de timp al planurilor

Număr mediu de angajați			Orizontul de timp al planurilor strategice					
			1an	2 ani	3 ani	4 ani	5 ani	peste 5 ani
0-9	Domeniul de activitate	Producție	100.0%					
		Prestări servicii	60.0%	40.0%				
		Comerț	50.0%	12.5%	37.5%			
		Total	63.0%	25.9%	11.1%			
10-49	Domeniul de activitate	Producție	<b>50.0%</b>	<b>8.3%</b>	<b>8.3%</b>	<b>16.7%</b>	<b>16.7%</b>	
		Prestări servicii	44.4%	11.1%	11.1%	22.2%	11.1%	
		Comerț	38.5%	38.5%	15.4%		7.7%	
		Total	<b>44.1%</b>	<b>20.6%</b>	<b>11.8%</b>	<b>11.8%</b>	<b>11.8%</b>	
50-249	Domeniul de activitate	Producție	76.5%		5.9%		11.8%	5.9%
		Prestări servicii		50.0%	50.0%			
		Comerț	85.7%	14.3%				
		Total	<b>67.9%</b>	<b>10.7%</b>	<b>10.7%</b>		<b>7.1%</b>	<b>3.6%</b>



Peste 60% dintre firmele care elaborează planuri scrise au declarat că le utilizează de mai puțin de 2 ani și doar 18% dintre IMM-uri au declarat că utilizează planuri scrise de peste 5 ani.

**Tabel 7.9** *Intervalul de timp al utilizării planurilor scrise*

<i>Intervalul de timp al utilizării planurilor scrise</i>	<i>Frecvență absolută</i>	<i>Frecvență relativă</i>	<i>Frecvență relativă cumulată</i>
Mai puțin de 1 an	15	16.9	16.9
1-2 ani	39	43.8	60.7
3-4 ani	19	21.3	82.0
5-6 ani	7	7.9	89.9
Peste 7 ani	9	10.1	100.0
Total	89	100.0	

În ceea ce privește dimensiunea firmei, cele cu o experiență mai îndelungată în utilizarea unor planuri scrise sunt cele din categoria firmelor mici și a celor mijlocii. Peste 77% din firmele care utilizează planuri scrise de peste 7 ani fiind firme mijlocii și peste 66% dintre firmele care utilizează planuri scrise de mai puțin de un an fiind microîntreprinderi.

În funcție de domeniul de activitate, experiența cea mai îndelungată în utilizarea planurilor în formă scrisă o au firmele din domeniul producție, urmate de cele prestatoare de servicii și de cele active în domeniul comerțului, așa cum arată tabelul de mai jos.

**Tabel 7.10** *Experiența medie în utilizarea planurilor scrise în funcție de domeniul de activitate*

<b>Domeniul de activitate</b>	<b>Medie</b>	<b>N</b>	<b>Dispersie</b>
<i>Producție</i>	2.06	33	1.413
<i>Prestări servicii</i>	1.21	28	.917
<i>Comerț</i>	1.14	28	.803
<b>Total</b>	<b>1.51</b>	<b>89</b>	<b>1.169</b>

Rezultatele obținute indică faptul că 34.7% dintre firmele cu experiență între 6 și 10 ani utilizează planuri în formă scrisă de cel mult 2 ani, iar ponderea firmelor cu experiență cuprinsă între 11 și 15 ani care utilizează planuri formale este de 64%.

**Tabel 7.11** *Experiența în utilizarea planurilor scrise în funcție de caracteristicile firmelor*

			Experiență în utilizarea planurilor scrise					
			Mai puțin de 1 an	1-2 ani	3-4 ani	5-6 ani	Peste 7 ani	Total
Număr mediu de angajați	0-9	Număr firme	10	12	5	0	0	27
		Procent	37.0%	44.4%	18.5%	.0%	.0%	100.0%
	10-49	Număr firme	5	17	6	4	2	34
		Procent	14.7%	50.0%	17.6%	11.8%	5.9%	100.0%
	50-249	Număr firme	0	10	8	3	7	28
		Procent	.0%	35.7%	28.6%	10.7%	25.0%	100.0%
Vechime firmă	mai puțin de 5 ani	Număr firme	12	17	5	1	0	35
		Procent	34.3%	48.6%	14.3%	2.9%	.0%	100.0%
	6-10 ani	Număr firme	1	7	8	4	3	23
		Procent	4.3%	30.4%	34.8%	17.4%	13.0%	100.0%
	11-15 ani	Număr firme	2	14	4	0	5	25
		Procent	8.0%	56.0%	16.0%	.0%	20.0%	100.0%
	peste 15 ani	Număr firme	0	1	2	2	1	6
		Procent	.0%	16.7%	33.3%	33.3%	16.7%	100.0%
Domeniul de activitate	Producție	Număr firme	6	5	11	3	8	33
		Procent	18.2%	15.2%	33.3%	9.1%	24.2%	100.0%
	Prestări servicii	Număr firme	6	13	6	3	0	28
		Procent	21.4%	46.4%	21.4%	10.7%	.0%	100.0%
	Comerț	Număr firme	3	21	2	1	1	28
		Procent	10.7%	75.0%	7.1%	3.6%	3.6%	100.0%
Total		Număr firme	15	39	19	7	9	89
		Procent	16.9%	43.8%	21.3%	7.9%	10.1%	100.0%

În tabelul de mai jos am redat rezultatele testului  $\chi^2$  cu ajutorul căruia am căutat să stabilim existența unei legături semnificative statistic între dimensiunea firmei, experiența firme și domeniul de activitate pe de o parte și experiența IMM-urilor privind utilizarea planurilor scrise, pe de altă parte. Astfel, se observă că toți trei factorii auți în vedere influențează intervalul de timp de când firma și-a formalizat procesul de planificare.

**Tabel 7.12** *Legătura dintre experiența în utilizarea planurilor scrise și caracteristicile firmelor*

	Experiență în utilizarea planurilor scrise			
	Pearson $\chi^2$	gl	p	c
Număr mediu de angajați	25.599	8	.001	.473
Vechime firmă	34.187	12	.001	.527
Domeniul de activitate	29.861	8	.000	.501

### c) Utilizarea consultanților externi în planificarea strategică

Doar un procent de 16.5% dintre IMM-uri au declarat că apelează la consultanți externi pentru dezvoltarea planurilor strategice. Acest fapt se datorează, pe de o parte, resurselor financiare deficitare și pe de altă parte, reticenței întreprinzătorilor de a împărtăși informații privind afacerea proprie unor persoane din afara firmei.

Cele mai multe firme care apelează la consultanți sunt microîntreprinderi, au o vechime de până la 5 ani și activează în domeniul producției.

**Tabel 7.13** Implicarea consultanților în dezvoltarea planurilor strategice în funcție de caracteristicile firmelor

			Firma apelează la consultanți externi pentru dezvoltarea planurilor strategice		
			Nu	Da	Total
Număr mediu de angajați	0-9	Număr firme	70	12	82
		Procent	41.9%	36.4%	41.0%
	10-49	Număr firme	73	10	83
		Procent	43.7%	30.3%	41.5%
	50-249	Număr firme	24	11	35
		Procent	14.4%	33.3%	17.5%
Vechime firmă	mai puțin de 5 ani	Număr firme	76	13	89
		Procent	45.5%	39.4%	44.5%
	6-10 ani	Număr firme	38	8	46
		Procent	22.8%	24.2%	23.0%
	11-15 ani	Număr firme	41	9	50
		Procent	24.6%	27.3%	25.0%
	peste 15 ani	Număr firme	12	3	15
		Procent	7.2%	9.1%	7.5%
Domeniul de activitate	Producție	Număr firme	41	14	55
		Procent	24.6%	42.4%	27.5%
	Prestări servicii	Număr firme	63	12	75
		Procent	37.7%	36.4%	37.5%
	Comerț	Număr firme	63	7	70
		Procent	37.7%	21.2%	35.0%
Total		Număr firme	166	37	200
		Procent	100.0%	100.0%	100.0%

Rezultatele testului  $\chi^2$ , prezentate în tabelul 7.14, evidențiază faptul că, în general, experiența și domeniul de activitate nu influențează decizia firmei de a apela la consultanți externi pentru dezvoltarea planurilor strategice.

**Tabel 7.14** Legătura între implicarea consultanților în dezvoltarea planurilor strategice și caracteristicile firmelor

	Firma apelează la consultanți externi pentru dezvoltarea planurilor strategice			
	Pearson $\chi^2$	gl	p	c
Număr mediu de angajați	7.063	2	.029	.185
Vechime firmă	.473	3	.925	.049
Domeniul de activitate	5.361	2	.069	.162

Același test scoate în evidență o legătură slabă între dimensiunea firmei și utilizarea consultanților externi. În cazul micro-firmelor și al firmelor mici ponderea firmelor care apelează la consultanți nu depășește 15%, în cazul firmelor mijlocii această pondere dublându-se (31.4%).

**Tabel 7.15** Implicarea consultanților în dezvoltarea planurilor strategice în funcție de dimensiunea firmei

Număr mediu de angajați	Utilizarea consultanților pentru elaborarea planurilor strategice		
	Nu	Da	Total
0-9	85.4%	14.6%	100.0%
10-49	88.0%	12.0%	100.0%
50-249	68.6%	31.4%	100.0%
<b>Total</b>	<b>83.5%</b>	<b>16.5%</b>	<b>100.0%</b>

#### d). Factorii care influențează planificarea strategică

Indicatorul agregat al planificării strategice reprezintă media a șapte variabile agregate, fiecare fiind asociată unei componente a procesului de management strategic: misiune, obiective, analiza mediului intern, analiza mediului extern, selectarea alternativei strategice, implementare și control și evaluare. Fiecare variabilă care a intrat în componența celor șapte variabile agregate a fost o variabilă obținută în urmă unor răspunsuri pe o scală Likert, simetrizată, în șase puncte (cu ancore 1 – acord total și, respectiv 6 – dezacord total). Variabila agregată „misiune” reprezintă media variabilelor ordinale: „misiunea firmei este cunoscută de către angajați”, „angajații cunosc valorile firmei” și „valorile firmei influențează comportamentul angajaților”. Variabila corespunzătoare componente obiective este reprezentată de variabila „obiectivele sunt cunoscute și înțelese de către angajați”. Variabila agregată „analiza mediului intern” a fost determinată ca media a variabilelor ordinale „firma noastră evaluează impactul pe termen lung al punctelor forte și slăbiciunilor organizaționale” și „punctele forte și slabe ale firmei sunt stabilite prin raportare la concurență”. Șapte variabile ordinale intră în componența variabilei agregate „analiza mediului extern”: „implicațiile pe termen lung ale oportunităților și amenințărilor din mediul extern sunt luate în considerare”, „firma are stabilite proceduri formale pentru evaluarea oportunităților și amenințărilor din mediul extern”, „firma noastră este interesată de nevoile clienților”, „firma noastră cunoaște intențiile strategice ale concurenților”, „firma noastră cunoaște caracteristicile concurenților”, „domeniul de activitate se schimbă rapid”, „nevoile clienților se schimbă rapid”. Variabila agregată selectarea alternativei strategice reprezintă media a două variabile ordinale: „

atunci când se selectează o strategie, firma noastră este preocupată de implicațiile pe termen lung” și „firma noastră urmează un proces formal de selectare a strategiei”. În componența variabilei agregate „implementare” intră variabilele „, odată ce o strategie a fost selectată este implementată”, „firma noastră alocă resurse adecvate pentru îndeplinirea planurilor strategice”, „, există o bună comunicare în cadrul firmei”. Variabila agregată „control și evaluare” reprezintă media variabilelor ordinale: „, sunt elaborate bugete pentru planurile strategice”, „evaluarea și revizuirea planurilor strategice reprezintă un proces continuu”.

Am căutat să aflăm dacă indicatorul agregat al planificării strategice este corelat cu experiența firmei, cu dimensiunea sau cu domeniul acesteia de activitate. În acest sens am calculat coeficientul de corelație al lui Pearson, ale căror rezultate sunt prezentate în tabelul 7.22.

**Tabel 7.16** Corelația între indicatorul agregat al planificării strategice și caracteristicile firmelor

		<b>Indicator agregat al planificării strategice</b>	<b>Vechime firmă</b>	<b>Domeniul de activitate</b>	<b>Număr mediu de angajați</b>
<b>Indicator agregat al planificării strategice</b>	<b>Coef. de corelație</b>	1.000	.080	-.066	-.072
	<b>p</b>		.261	.354	.311
	<b>N</b>	200.000	200	200	200

Aceste rezultate arată că nu există corelații semnificative între cele trei perechi de variabile, deci nu există legătură între dimensiunea firmei, domeniul de activitate și experiența acesteia, pe de o parte, și indicatorul agregat al planificării strategice.

O altă corelație pe care am vrut să o testăm este cea între utilizarea unor planuri scrise și indicatorul agregat al planificării strategice. Rezultatele testului ANOVA ( $F= 7.595$ ,  $gl=1$ ,  $p=0.006<0.01$ ) confirmă existența unei legături pozitive între cele două variabile, firmele care elaborează planuri scrise urmând un proces de planificare strategică mai riguros, mai complet.

**Tabel 7.17** Legătura între utilizarea unor planuri scrise și indicatorul agregat al planificării strategice

	<b>Suma pătratelor</b>	<b>gl</b>	<b>Media pătratică</b>	<b>F</b>	<b>p.</b>
<b>Intergrup</b>	5.243	1	5.243	7.595	.006
<b>Intragrup</b>	136.694	198	.690		
<b>Total</b>	141.937	199			

Am dorit să identificăm dacă există o legătură între utilizarea consultanților și planificarea strategică. Ipoteza existenței unei corelații pozitive între cele două variabile a fost infirmată de rezultatele testului ANOVA ( $F= 2.224$ ,  $gl=1$ ,  $p=0.137>0.05$ ).

**Tabel 7.18** Legătura între utilizarea consultanților și planificarea strategică

	<b>Suma pătratelor</b>	<b>gl</b>	<b>Media pătratică</b>	<b>F</b>	<b>p.</b>
<b>Intergrup</b>	1.577	1	1.577	2.224	.137
<b>Intragrup</b>	140.360	198	.709		
<b>Total</b>	141.937	199			

#### f) Instrumentele utilizate în planificarea strategică

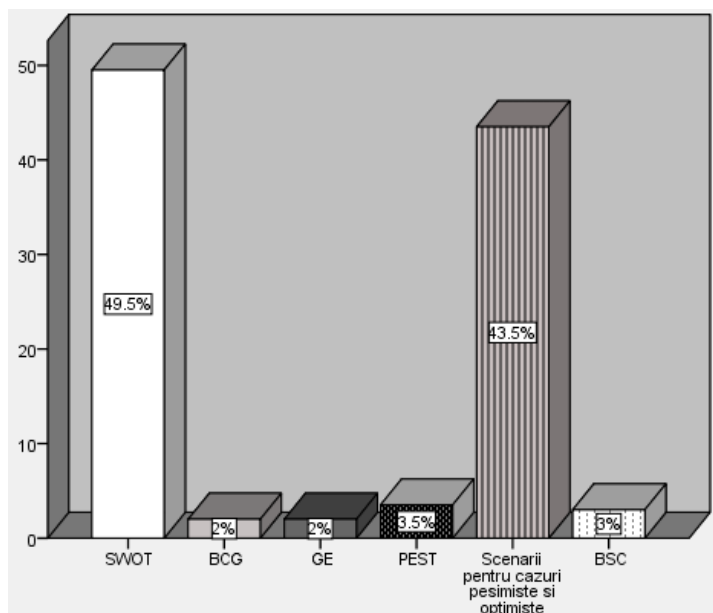
Kraus și Kauranen (2009) au abordat tema referitoare la utilizarea instrumentelor de management strategic de către IMM-uri. Ei sunt de părere că multe dintre instrumentele strategice care au fost inițial create pentru firmele mari pot fi utile și pentru IMM-uri însă trebuie să fie adaptate particularităților acestora ca de exemplu resursele și angajații de care dispun precum și factorilor culturali, organizaționali sau financiari.

Cu privire la procesul strategic, mai multe instrumente strategice diferite pot fi utilizate de către IMM-uri, în funcție de situația în care se află firmele (Kraus and Kauranen, 2009). Analizele SWOT și PEST sunt instrumente care pot fi utilizate în cazul în care firma are nevoie să își evalueze poziția în cadrul mediului în care acționează. Scenariile pot fi utilizate de către IMM-uri pentru a identifica riscurile și pentru a le anticipa, precum și pentru a descoperi noi opțiuni.

Modelele de gestiune a portofoliului de afaceri, cum sunt matricele Boston Consulting Group (BCG) și General Electric pot dezvălui momentul potrivit pentru a lansa un nou produs pe piață în scopul de a întineri linia de produse și mai mult când se impune luarea unor măsuri pentru a consolida un produs pe o poziție dominantă pe piață (să transformi o „stea” într-o „vacă de muls”) (Kraus and Kauranen, 2009). Balanced Scorecard, un instrument cunoscut pentru efectele pozitive pe care le are asupra performanței în cazul firmelor mari, poate fi utilizat și de către IMM-uri, atât în procesul de elaborare a strategiei cât și în procesul de implementare a strategiei.

Studiul nostru arată că instrumentele cel mai frecvent utilizate sunt analiza SWOT (49.5%) și scenariile pentru situații pesimiste și optimiste (43.5%). La polul opus, cel mai puțin utilizate sunt matricele General Electric și Boston Consulting Group (2%).

Un procent de 15.5% (31 de firme) dintre IMM-urile chestionate au declarat că nu utilizează nici unul dintre următoarele instrumente strategice: analiza SWOT, matricea BCG, matricea GE, analiza PEST, scenarii pentru cazuri pesimiste și optimiste, Balanced Scorecard.



**Grafic nr. 7.5** *Utilizarea instrumentelor strategice*

Analiza SWOT este utilizată cel mai mult de firmele nou create, cu o vechime de până la 5 ani (44.44%), de firmele din sectorul serviciilor (38.38%) și de firmele mici (44.44%).

Jumătate din firmele care utilizează matricea BCG sunt firme cu o experiență de până la 5 ani, active în sectorul serviciilor iar ca dimensiune, încadrate în categoria firmelor mici (10-49 de angajați). Matricea General Electric este utilizată mai ales de firmele mici (75%), cu o vechime între 11 și 15 ani (50%), active în producție (75%). Peste 85% dintre firmele cu o vechime de până la 5 ani, peste 57% dintre firmele prestatoare de servicii și aproximativ 43% dintre firmele cu până la 50 de angajați utilizează analiza PEST. Scenariile sunt utilizate cu preponderență de firmele noi (42.53%), de firmele din comerț (43.68%) și de microîntreprinderi (39.08%). În egală măsură (33%) firmele cu o vechime de până la 5 ani și cele cu o vechime cuprinsă în intervalul 6-10 ani utilizează Balanced Scorecard. Acest instrument este folosit în egală măsură de firmele din producție și de cele prestatoare de servicii și de cele mici și mijlocii (50%).

De remarcat că nici o firmă cu o vechime de peste 15 ani nu utilizează matricele BCG și GE și analiza PEST. De asemenea, nici o firmă de comerț și nici o microîntreprindere nu utilizează matricea General Electric și Balanced Scorecard.

**Tabel 7.19** Utilizarea instrumentelor strategice în funcție de caracteristicile firmelor (%)

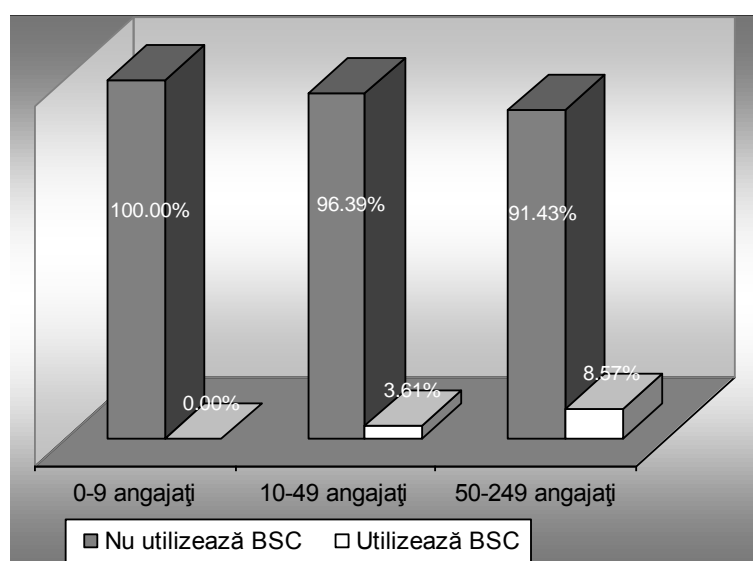
		SWOT	BCG	GE	PEST	Scenarii pentru cazuri pesimiste și optimiste	BSC
<b>Vechime firmă</b>	<i>mai puțin de 5 ani</i>	44.44	50.00	25.00	85.71	42.53	33.33
	<i>6-10 ani</i>	22.22	25.00	25.00	0.00	24.14	33.33
	<i>11-15 ani</i>	23.23	25.00	50.00	14.29	29.89	16.67
	<i>peste 15 ani</i>	10.10	0.00	0.00	0.00	3.45	16.67
	<i>Total</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
<b>Domeniul de activitate</b>	<i>Producție</i>	30.30	25.00	75.00	14.29	21.84	50.00
	<i>Prestări servicii</i>	38.38	50.00	25.00	57.14	34.48	50.00
	<i>Comerț</i>	31.31	25.00	0.00	28.57	43.68	0.00
	<i>Total</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
<b>Număr mediu de angajați 2008</b>	<i>0-9</i>	33.33	25.00	0.00	42.86	39.08	0.00
	<i>10-49</i>	44.44	50.00	75.00	42.86	36.78	50.00
	<i>50-249</i>	22.22	25.00	25.00	14.29	24.14	50.00
	<i>Total</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>

Am utilizat testul  $\chi^2$  pentru a identifica influența dimensiunii asupra instrumentelor de management strategic utilizate de IMM-uri.

**Tabel 7.20** Corelația dintre dimensiunea firmei și utilizarea instrumentelor strategice

Relația	Pearson $\chi^2$				Coeficient de contingență (c)
	Valoare	gl	N	p	
Utilizarea SWOT*Dimensiunea firmei	5.718	2	200	0.057	0.167
Utilizarea BGC* Dimensiunea firmei	0.457	2	200	0.796	0.048
Utilizarea GE* Dimensiunea firmei	2.908	2	200	0.234	0.120
Utilizarea PEST* Dimensiunea firmei	0.052	2	200	0.974	0.016
Utilizarea de Scenarii pentru cazuri pesimiste și optimiste * Dimensiunea firmei	4.841	2	200	0.089	0.154
Utilizarea BSC * Dimensiunea firmei	6.377	2	200	0.041	0.176

Rezultatele arată că a fost identificată o legătură semnificativă statistic doar între utilizarea BSC și dimensiunea firmei, procentul firmelor care utilizează acest instrument crescând o dată cu creșterea dimensiunii firmei.



**Grafic nr. 7.6** Utilizarea Balanced Scorecard în IMM-uri

A fost identificată o legătură parțială, în cazul firmelor din comerț, între dimensiunea firmei și utilizarea scenariilor pentru cazuri pesimiste și optimiste ( $Pearson \chi^2=8.646$ ,  $gl= 2$ ,  $N=70$ ,  $p=0.013 < 0.05$ ,  $c= 0.332$ ), ponderea firmelor care utilizează acest instrument crescând o dată cu dimensiunea firmei, toate firmele mijlocii utilizând scenarii.



**Tabel 7.21** Corelația între domeniul de activitate comerț și utilizarea scenariilor

Domeniul de activitate	Firma utilizează scenarii pentru cazuri pesimiste și optimiste	Număr mediu de angajați			Total
		0-9	10-49	50-249	
Comerț	Nu	58.1%	45.2%	0%	45.7%
	Da	41.9%	54.8%	100%	54.3%
	Total	100%	100%	100%	100%

Utilizarea acestui instrument este influențată de dimensiunea firmei și în cazul firmelor cu o vechime între 11 și 15 ani ( $Pearson \chi^2=8.862$ ,  $gl= 2$ ,  $N=50$ ,  $p=0.012 < 0.05$ ,  $c= 0.388$ ), peste 60% dintre firmele cu până la 50 de angajați neutilizând scenariile și peste 85% dintre firmele mijlocii utilizând instrumentul.

**Tabel 7.22** Corelația între vechimea firmei și utilizarea scenariilor

Vechimea firmei	Firma utilizează scenarii pentru cazuri pesimiste și optimiste	Număr mediu de angajați			Total
		0-9	10-49	50-249	
11-15 ani	Nu	60%	61.5%	14.3%	48%
	Da	40%	38.5%	85.7%	52%
	Total	100%	100%	100%	100%

În cazul firmelor cu o vechime cuprinsă între 6 și 10 ani a fost identificată o legătură între dimensiunea firmei și utilizarea analizei SWOT ( $Pearson \chi^2=12.769$ ,  $gl= 2$ ,  $N=46$ ,  $p=0.002 < 0.05$ ,  $c= 0.466$ ), pe măsură ce dimensiunea firmei crește, crescând ponderea firmelor care utilizează acest instrument.

**Tabel 7.23** Corelația între vechimea firmei și utilizarea analizei SWOT

Vechimea firmei	Firma utilizează analiza SWOT	Număr mediu de angajați			Total
		0-9	10-49	50-249	
6-10 ani	Nu	91.7%	47.8%	18.2%	52.2%
	Da	8.3%	52.2%	81.8%	47.8%
	Total	100%	100%	100%	100%

În general nu a putut fi identificată o legătură semnificativă statistic între domeniul de activitate și instrumentele utilizate, așa cum arată rezultatele testului  $\chi^2$  prezentate în tabelul 7.30.

**Tabel 7.24** Corelația dintre domeniul de activitate și utilizarea instrumentelor strategice

Relația	Pearson $\chi^2$				Coeficient de contingență (c)
	Valoare	gl	N	p	
Utilizarea SWOT* Domeniul de activitate	1.362	2	200	0.506	0.082
Utilizarea BGC* Domeniul de activitate	0.296	2	200	0.862	0.038
Utilizarea GE* Domeniul de activitate	4.947	2	200	0.084	0.155
Utilizarea PEST* Domeniul de activitate *	1.293	2	200	0.524	0.080
Utilizarea de Scenarii pentru cazuri pesimiste și optimiste * Domeniul de activitate	5.481	2	200	0.065	0.163
Utilizarea BSC * Domeniul de activitate	3.561	2	200	0.169	0.132

Utilizarea analizei SWOT este influențată parțial, în cazul firmelor mijlocii, de domeniul de activitate al firmei ( $Pearson \chi^2=6.649$ ,  $gl= 2$ ,  $N=35$ ,  $p=0.036 < 0.05$ ,  $c= 0.400$ ), cele mai multe firme care utilizează acest instrument fiind firmele din producție (68.2%), urmate de firmele prestatoare de servicii (22.7%) și de firmele din comerț (9.1%).

**Tabel 7.25** Utilizarea analizei SWOT în firmele mijlocii

Număr mediu de angajați	Firma utilizează analiza SWOT	Domeniul de activitate			
		Producție	Prestări servicii	Comerț	Total
50-249	Nu	28.6%	16.7%	75.0%	37.1%
	Da	71.4%	83.3%	25.0%	62.9%
	Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Domeniul de activitate influențează utilizarea scenariilor pentru cazuri pesimiste și optimiste în cazul firmelor mijlocii ( $Pearson \chi^2=6.925$ ,  $gl= 2$ ,  $N=35$ ,  $p=0.031 < 0.05$ ,  $c= 0.406$ ), toate firmele din comerț utilizând acest instrument, 50 % din firmele prestatoare de servicii și 47.6% dintre firmele din producție.

**Tabel 7.26** Utilizarea scenariilor în firmele mijlocii

Număr mediu de angajați	Firma utilizează scenarii pentru cazuri pesimiste și optimiste	Domeniul de activitate			
		Producție	Prestări servicii	Comerț	Total
50-249	Nu	52.4%	50.0%	-	40.0%
	Da	47.6%	50.0%	100.0%	60.0%
	Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Nici experiența firmei nu influențează, în general, instrumentele utilizate de IMM-urile participante la studiu.

**Tabel 7.27** Corelația dintre vechimea firmei și utilizarea instrumentelor strategice

Relația	Pearson $\chi^2$				Coeficient de contingență (c)
	Valoare	gl	N	p	
Utilizarea SWOT* Vechime firmă	2.065	3	200	0.559	0.101
Utilizarea BGC* Vechime firmă	0.341	3	200	0.952	0.041
Utilizarea GE* Vechime firmă	1.682	3	200	0.641	0.091
Utilizarea PEST* Vechime firmă	5.314	3	200	0.150	0.161
Utilizarea de Scenarii pentru cazuri pesimiste și optimiste * Vechime firmă	5.061	3	200	0.167	0.157
Utilizarea BSC * Vechime firmă	1.325	3	200	0.723	0.081

A fost identificată o legătură parțială între vechimea firmei și utilizarea analizei SWOT în cazul microîntreprinderilor ( $Pearson \chi^2=9.452$ ,  $gl= 3$ ,  $N=82$ ,  $p=0.024 < 0.05$ ,  $c= 0.321$ ), în cazul firmelor cu o vechime de până la 5 ani ponderea firmelor care utilizează analiza SWOT (45.5 %) fiind aproximativ egală cu ponderea firmelor care nu utilizează instrumentul (54.5%), în cazul firmelor cu o vechime cuprinsă între 6 și 15 ani ponderea firmelor care utilizează analiza SWOT fiind semnificativ mai mică decât ponderea firmelor care nu utilizează instrumentul, iar în cazul firmelor cu o vechime mai mare decât 15 ani raportul inversându-se în favoarea firmelor care utilizează analiza SWOT (80%).

**Tabel 7.28** Utilizarea analizei SWOT în microîntreprinderi

Număr mediu de angajați	Firma utilizează analiza SWOT	Vechimea firmei				
		mai puțin de 5 ani	6-10 ani	11-15 ani	peste 15 ani	Total
0-9	Nu	54.5%	91.7%	70.0%	20.0%	59.8%
	Da	45.5%	8.3%	30.0%	80.0%	40.2%
	Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

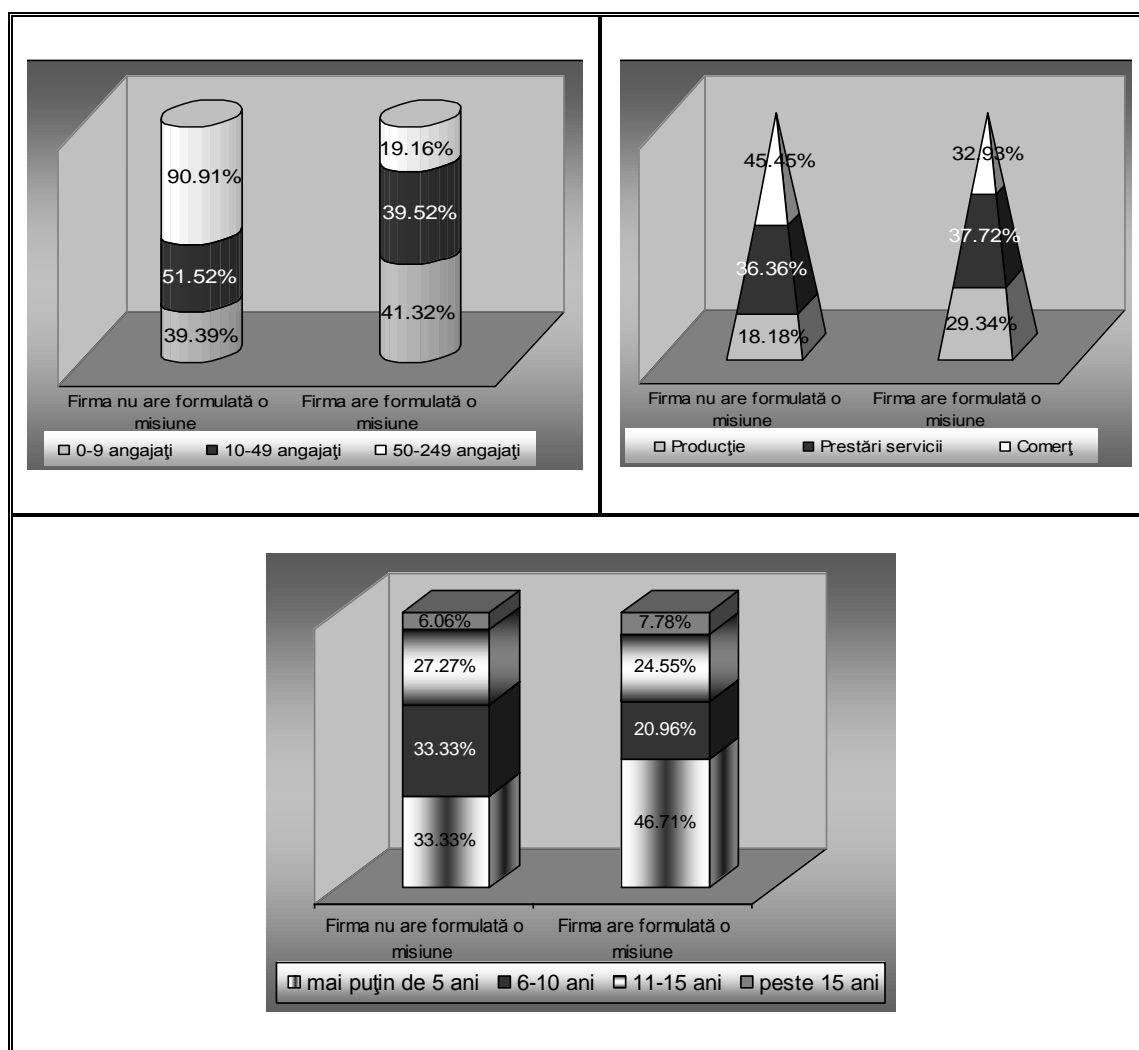
### 7.2.1.2. Activități specifice managementului strategic derulate de către IMM-uri

#### a) Misiunea

Elaborarea unei declarații de misiune reprezintă începutul procesului de planificare strategică, oferind strategiilor un context și constituind un punct de referință pentru selectarea strategiei (James, 2004) precum și pentru decizia de alocare a resurselor (Bart, Bontis și Taggar, 2001). De asemenea misiunea motivează și direcționează comportamentul angajaților spre realizarea obiectivelor organizaționale (Bart, Bontis și Taggar, 2001) întrucât induce un sens de comuniune între angajații de toate vârstele și de la toate nivelurile în ceea ce privește așteptările acestora și consolidează valorile organizaționale în timp și dincolo de interesele individuale și ale

unor grupuri (Pearce și Robinson, 2007). Cea mai importantă valoare pe care o are misiunea este aceea că ea prezintă țelurile finale ale firmei (Pearce și Robinson, 2007). Misiunea va defini piața în care operează firma și va exprima produsele și serviciile din perspectiva nevoilor clienților.

În ceea ce privește formularea unei misiuni, peste 83% dintre IMM-urile chestionate au răspuns afirmativ. Cele mai multe companii care nu au formulat o misiune sunt, în funcție de dimensiune, firme mici, active în domeniul comerțului și având până la 10 ani de activitate. La polul opus, cele mai numeroase firme care declarat că au formulat o misiune au până la 5 ani de experiență, activează în domeniul serviciilor și au până la 9 angajați.



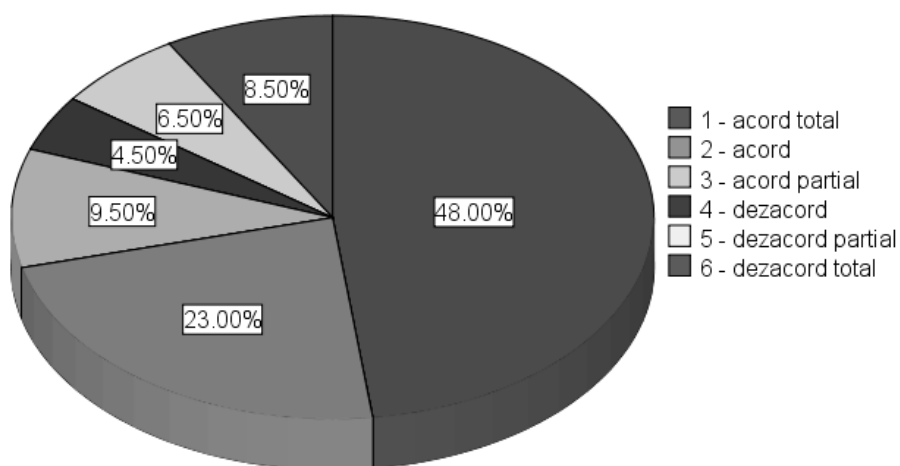
**Grafic nr. 7.7** Existența misiunii în cadrul IMM-urilor

Nu putem spune că, în general, dimensiunea firmei, domeniul de activitate și experiența sunt factori determinanți ai comportamentului organizațional în ceea ce privește formularea unei misiuni. Această concluzie este sprijinită de rezultatele testului  $\chi^2$  (tabel 7.35) care indică faptul că nu există o legătură semnificativă statistic între dimensiunea firmei, domeniul de activitate și vechimea firmei, pe de o parte și formularea unei misiuni pe de altă parte.

**Tabel 7.29** Corelația dintre formularea misiunii și caracteristicile firmei

	Firma are formulată o misiune			
	Pearson $\chi^2$	gl	p	c
Număr mediu de angajați	2.577	2	.276	.114
Vechime firmă	3.133	3	.372	.124
Domeniul de activitate	2.496	2	.287	.111

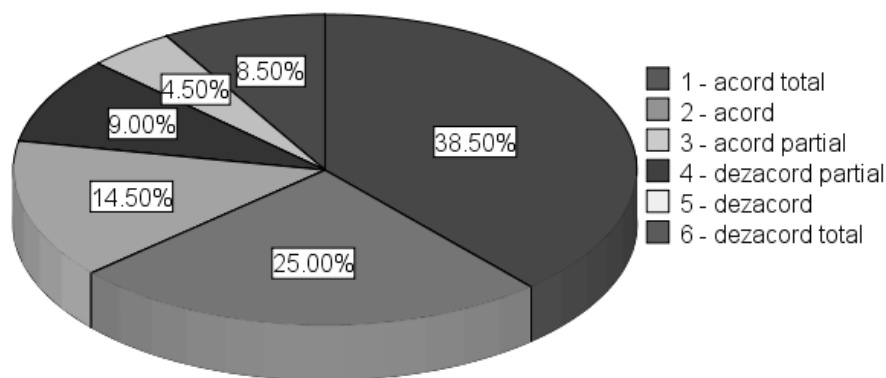
În studiul realizat am cerut IMM-urilor să aprecieze măsura în care misiunea firmei este cunoscută de angajați, iar rezultatele (media 2.24) indică faptul că misiunea firmei este cunoscută de majoritatea angajaților, indiferent de domeniul de activitate. Dintre firmele chestionate 48% și-au exprimat acordul total, 23% acordul și doar 8.5% dezacordul total în ceea ce privește cunoașterea misiunii de către angajați. Firmele cu până la 5 ani vechime (34%), din sectorul serviciilor (27.5%), de dimensiune mică (30.5%) sunt cele care au declarat că misiunea este cunoscută de angajați, în timp ce microîntreprinderile (8.5%), firme prestatoare de servicii (6.5%) și cu o vechime de până la 5 ani (6.5%) sunt cele mai multe care au declarat că misiunea nu este cunoscută de angajații proprii.



**Grafic nr. 7.8** Gradul de cunoaștere al misiunii firmei

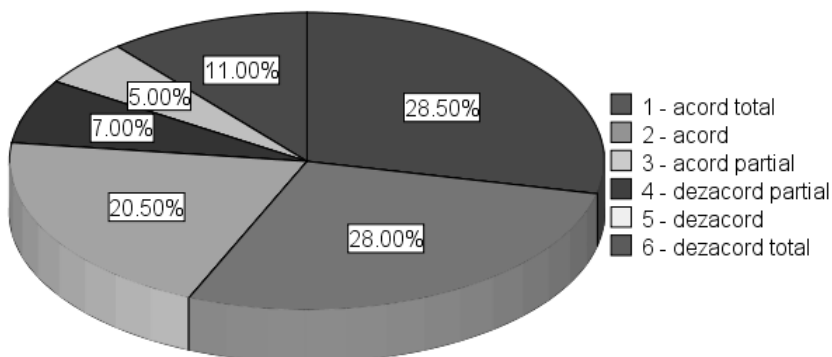
De asemenea, majoritatea angajaților cunosc valorile firmei (media 2.415), 38,5% exprimându-și acordul total, 25% acordul în timp ce în dezacord și dezacord total au fost 13% dintre IMM-uri. Cele mai multe firme care au declarat că angajații cunosc valorile firmei sunt firme noi, cu până la 5 ani de vechime (30%), activează în domeniul serviciilor (25.5%), iar în funcție de dimensiune sunt firme mici (27%). Cele mai multe firme care au declarat că angajații lor nu cunosc valorile firmei sunt firme cu până la 49 de angajați (5% microîntreprinderi, 5% firme mici), active în domeniul producției (5.5%) și au o vechime cuprinsă între 11 și 15 ani (18%).

În cazul firmelor din producție se poate observa un acord parțial, spre deosebire cu firmele din servicii și comerț care și-au exprimat acordul cu această afirmație.



**Grafic nr. 7.9** Gradul de cunoaștere al valorilor firmei

În ceea ce privește influența valorilor asupra comportamentului angajaților, rezultatele indică, în general, un acord parțial (media 2.65), peste 56% din firme exprimându-și acordul total și acordul în privința acestui aspect și doar 16% declarând că sunt în dezacord și dezacord total. Cele mai multe firme care au declarat că valorile influențează comportamentul angajaților sunt firme cu o vechime de până la 5 ani (30%), active în domeniul serviciilor (23%) și au până la 9 angajați (23.5%), iar caracteristicile celor mai multe firme care au declarat că valorile nu influențează comportamentul angajaților sunt: dimensiunea mică (8%), firme prestatoare de servicii (7%), cu o vechime de până la 5 ani (6%) sau cu o vechime cuprinsă între 11 și 15 ani (6%).



**Grafic nr. 7.10** Influența valorilor asupra comportamentului angajaților

În continuare am încercat să identificăm unele posibile diferențe în ceea ce privește aprecierile companiilor referitoare la misiune, valori și percepția/influența acestora asupra comportamentului angajaților, în funcție de domeniul de activitate.

Rezultatele prezentate în tabelul de mai jos indică faptul că nu există diferențe semnificative între aprecierile firmelor din domenii diferite de activitate.

**Tabel 7.30** *Aprecierile privind misiunea și valorile firmei în funcție de domeniul de activitate*

Domeniul de activitate		Misiunea firmei este cunoscută de angajați	Angajații cunosc valorile firmei	Valorile influențează comportamentul angajaților
Producție	Medie	2.24	2.78	2.69
	N	55	55	55
	Abatere medie pătratică	1.41	1.69	1.55
	% din N total	27.5	27.5	27.5
Prestări servicii	Medie	2.27	2.24	2.61
	N	75	75	75
	Abatere medie pătratică	1.77	1.48	1.68
	% din N total	37.5	37.5	37.5
Comerț	Medie	2.21	2.31	2.66
	N	70	70	70
	Abatere medie pătratică	1.65	1.57	1.59
	% din N total	35	35	35
Total	Medie	2.24	2.415	2.65
	N	200	200	200
	Abatere medie pătratică	1.63	1.58	1.60
	% din N total	100	100	100

Rezultatele prezentate în tabelul de mai jos indică faptul că angajații din firmele mijlocii (media 2.03) cunosc într-o măsură mai mare misiunea firmei comparativ cu firmele mici (medie 2.17) și microîntreprinderile (2.40) deși diferențele nu sunt semnificative. Media răspunsurilor obținute în cazul afirmației „angajații cunosc valorile firmei”, nu diferă semnificativ în funcție de dimensiunea firmei, media încadrându-se între 2.57 pentru firmele mijlocii și 2.38 pentru microîntreprinderi. Nici în cazul influenței valorilor asupra comportamentului angajaților nu se remarcă diferențe semnificative între cele trei clase de mărime.

**Tabel 7.31** *Aprecierile privind misiunea și valorile firmei în funcție de dimensiune*

Dimensiunea firmei		Misiunea firmei este cunoscută de angajați	Angajații cunosc valorile firmei	Valorile influențează comportamentul angajaților
0-9 angajați	Medie	2.40	2.38	2.62
	N	82	82	82
	Abatere medie pătratică	1.84	1.56	1.58
	% din N total	41	41	41
10-49 angajați	Medie	2.17	2.39	2.73
	N	83	83	83
	Abatere medie pătratică	1.54	1.54	1.60
	% din N total	41.5	41.5	41.5
50-249 angajați	Medie	2.03	2.57	2.51
	N	35	35	35
	Abatere medie pătratică	1.29	1.75	1.70
	% din N total	17.5	17.5	17.5
Total	Medie	2.24	2.415	2.65
	N	200	200	200
	Abatere medie pătratică	1.63	1.58	1.60
	% din N total	100	100	100

Analiza răspunsurilor în funcție de vechimea firmei indică faptul că nu există diferențe semnificative între cele patru categorii de vechime în ceea ce privește cunoașterea misiunii de către angajații firmelor. Situația diferă însă în cazul cunoașterii valorilor firmei de către angajați, când media răspunsurilor variază între valorile 2.20 (pentru firmele cu o vechime mai mică de 5 ani) și 3.27 (pentru firmele cu o vechime de peste 15 ani), ceea ce semnifică faptul că în cazul firmelor noi valorile firmei sunt cunoscute într-o măsură mai mare decât în cazul firmelor cu o experiență mai îndelungată. Și în ceea ce privește influența valorilor asupra comportamentului angajaților apar diferențe între firmele noi și celelalte categorii de firme, astfel, în cazul firmelor noi media este de 2.39 indicând acordul cu afirmația respectivă, în timp ce mediile celorlalte categorii de firme (valori între 2.73 și 2.92) indică acordul parțial.

**Tabel 7.32** *Aprecierile privind misiunea și valorile firmei în funcție de vechimea firmei*

Vechimea firmei		Misiunea firmei este cunoscută de angajați	Angajații cunosc valorile firmei	Valorile influențează comportamentul angajaților
<b>mai puțin de 5 ani</b>	Medie	2.18	2.20	2.39
	N	89	89	89
	Abatere medie pătratică	1.66	1.48	1.54
	% din N total	44.5	44.5	44.5
<b>6-10 ani</b>	Medie	2.24	2.54	2.83
	N	46	46	46
	Abatere medie pătratică	1.51	1.46	1.50
	% din N total	23	23	23
<b>11-15 ani</b>	Medie	2.34	2.42	2.92
	N	50	50	50
	Abatere medie pătratică	1.76	1.74	1.78
	% din N total	25	25	25
<b>peste 15 ani</b>	Medie	2.27	3.27	2.73
	N	15	15	15
	Abatere medie pătratică	1.53	1.79	1.58
	% din N total	7.5	7.5	7.5
<b>Total</b>	Medie	2.24	2.415	2.65
	N	200	200	200
	Abatere medie pătratică	1.63	1.58	1.60
	% din N total	100	100	100

Am aplicat testul ANOVA pentru a identifica eventualele corelații între domeniul de activitate, dimensiunea și vechimea firmei, pe de o parte, și măsura în care misiunea și valorile firmei sunt cunoscute de către angajați, iar acestea din urmă influențează comportamentul angajaților, pe de altă parte. După cum observăm în tabelul de mai jos valorile pragului de semnificație statistică nu coboară sub 0.05 în cazul nici unei perechi de variabile, acest fapt semnificând că nu putem vorbi de corelații semnificative statistic între aceste variabile, deci nici domeniul de activitate, nici dimensiunea firmei și nici experiența firmei nu influențează cunoașterea misiunii și a valorilor firmei și nici faptul că valorile influențează comportamentul angajaților.



**Tabel 7.33** Legătura între caracteristicile firmei și gradul de cunoaștere al misiunii, al valorilor și al influenței valorilor asupra comportamentului angajaților

	Domeniul de activitate			Dimensiunea firmei			Vechimea firmei		
	gl	F	p	gl	F	p	gl	F	p
<i>Misiunea firmei este cunoscută de angajați</i>	2	0.02	0.98	2	0.78	0.46	3.00	0.10	0.96
<i>Angajații cunosc valorile firmei</i>	2	2.11	0.12	2	0.21	0.81	3.00	2.13	0.10
<i>Valorile influențează comportamentul angajaților</i>	2	0.04	0.96	2	0.25	0.78	3.00	1.44	0.23

Am testat și existența unei legături semnificative statistic între cunoașterea misiunii de către angajați și cunoașterea valorilor firmei, rezultatul testului ANOVA ( $F=8.168$ ,  $gl=5$ ,  $p=0.000 < 0.05$ ) confirmând legătura între cele două variabile. Analizând mai în profunzime această legătură cu ajutorul coeficientului de corelație a rangurilor Spearman am observat că legătura este una directă și relativ puternică ( $Rho = 0.474$ ,  $p=0.000 < 0.05$ ).

Am dorit de asemenea să testăm existența unei legături semnificative statistic între nivelul de comunicare existent în firmă, pe de o parte și măsura în care misiunea și valorile firmei sunt cunoscute de angajații săi precum și influența valorilor asupra comportamentului acestora, pe de cealaltă parte. Rezultatele testului ANOVA confirmă existența legăturilor în cazul celor trei perechi de variabile.

**Tabel 7.34** Legătura între buna comunicare internă și gradul de cunoaștere al misiunii, al valorilor și al influenței valorilor asupra comportamentului angajaților

	Există o bună comunicare în cadrul firmei		
	gl	F	p
<i>Misiunea firmei este cunoscută de angajați</i>	5	6.595	0.000
<i>Angajații cunosc valorile firmei</i>	5	5.204	0.000
<i>Valorile influențează comportamentul angajaților</i>	5	3.618	0.004

Coeficientul de corelație al rangurilor Spearman arată că legăturile existente sunt legături directe de intensitate medie.

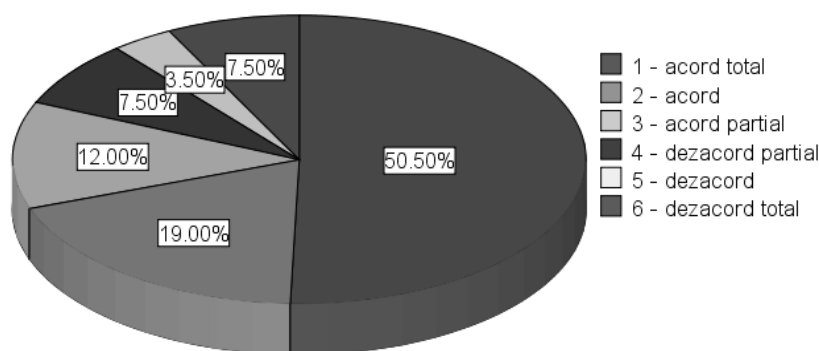
**Tabel 7.35** Intensitatea legăturii dintre buna comunicare internă și gradul de cunoaștere al misiunii, al valorilor și al influenței valorilor asupra comportamentului angajaților

	Există o bună comunicare în cadrul firmei	
	Rho	p
<i>Misiunea firmei este cunoscută de angajați</i>	0.374	0.000
<i>Angajații cunosc valorile firmei</i>	0.396	0.000
<i>Valorile influențează comportamentul angajaților</i>	0.353	0.000

Astfel, putem afirma că IMM-urile își formulează misiunea incluzând valorile firmei, realizând și o comunicare eficientă a acestora în rândul angajaților, ceea ce duce la influențarea comportamentului angajaților în direcția atingerii Țintelor firmei.

## b) Obiective

Odată stabilite, obiectivele trebuie să fie comunicate și explicate (dacă este cazul) angajaților, astfel încât aceștia să le poată îndeplini sau să poată contribui la atingerea lor. De aceea am cerut IMM-urilor să precizeze măsura în care obiectivele sunt cunoscute și înțelese de către angajați. Valoarea medie (2.17) obținută semnifică acordul cu această afirmație. Majoritatea firmelor (aproximativ 70%) au declarat că obiectivele sunt cunoscute și înțelese de către angajați, în timp ce în dezacord și dezacord total se află doar 11% dintre firme. Firmele cu până la 5 ani de vechime (34%), active în comerț (27%) sau prestatoare de servicii (27%), de dimensiune mică (31%) sunt cele mai multe care au declarat că obiectivele sunt cunoscute și înțelese de angajați. Cele mai multe firme care au declarat că obiectivele nu sunt cunoscute și înțelese de angajații lor au următoarele caracteristici: au o vechime cuprinsă între 6 și 10 ani (4.5%), au ca domeniu de activitate producția (4.5%) sau serviciile (4.5%) și au până la 9 angajați (4.5%).



**Grafic nr. 7.11** Gradul de cunoaștere și înțelegere a obiectivelor

Dacă în cazul firmelor din producție obiectivele sunt cunoscute și înțelese doar parțial de către angajați, în cazul firmelor prestatoare de servicii și de a celor din comerț majoritatea angajaților cunosc și înțeleg obiectivele.

**Tabel 7.36** Aprecierile privind obiectivele în funcție de domeniul de activitate

Domeniul de activitate		Obiectivele stabilite sunt cunoscute și înțelese de angajați
Producție	Medie	2.67
	N	55
	Abatere medie pătratică	1.72
	% din N total	27.5
Prestări servicii	Medie	2.12
	N	75
	Abatere medie pătratică	1.59
	% din N total	37.5
Comerț	Medie	1.83
	N	70
	Abatere medie pătratică	1.29
	% din N total	35
Total	Medie	2.17
	N	200
	Abatere medie pătratică	1.56
	% din N total	100

Același aspect, analizat însă în funcție de dimensiunea firmei, ne conduce la observația că angajații din firmele mijlocii (2.77) cunosc și înțeleg obiectivele într-o măsură mai mică decât angajații din micro-firme (2.16) și firmele mici (1.93).

**Tabel 7.37** *Aprecierile privind obiectivele în funcție de dimensiunea firmei*

Dimensiunea firmei		Obiectivele stabilite sunt cunoscute și înțelese de angajați
0-9 angajați	Medie	2.16
	N	82
	Abatere medie pătratică	1.59
	% din N total	41
10-49 angajați	Medie	1.93
	N	83
	Abatere medie pătratică	1.33
	% din N total	41.5
50-249 angajați	Medie	2.77
	N	35
	Abatere medie pătratică	1.83
	% din N total	17.5
Total	Medie	2.17
	N	200
	Abatere medie pătratică	1.56
	% din N total	100

În cazul firmelor cu vechime de până la 5 (media 1.90) ani și al firmelor cu o experiență cuprinsă între 11 și 15 ani (media 2.1), obiectivele sunt cunoscute și înțelese de majoritatea angajaților, în timp ce în cazul firmelor cu o vechime cuprinsă între 6 și 10 ani (media 2.63) și cel al firmelor cu o experiență de peste 15 ani (media 2.60) rezultatele indică un acord parțial cu această afirmație.

**Tabel 7.38** *Aprecierile privind obiectivele în funcție de vechimea firmei*

Vechimea firmei		Obiectivele stabilite sunt cunoscute și înțelese de angajați
mai puțin de 5 ani	Medie	1.90
	N	89
	Abatere medie pătratică	1.41
	% din N total	44.5
6-10 ani	Medie	2.63
	N	46
	Abatere medie pătratică	1.69
	% din N total	23
11-15 ani	Medie	2.1
	N	50
	Abatere medie pătratică	1.53
	% din N total	25
peste 15 ani	Medie	2.60
	N	15
	Abatere medie pătratică	1.76
	% din N total	7.5
Total	Medie	2.17
	N	200
	Abatere medie pătratică	1.56
	% din N total	100

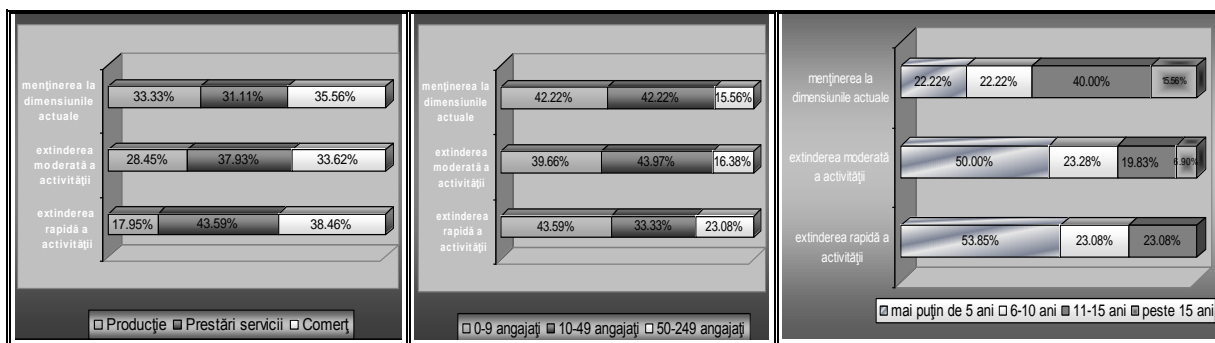
Am încercat să identificăm cu ajutorul testului ANOVA factorii care influențează cunoașterea și înțelegerea obiectivelor de către angajați. Rezultatele prezentate în tabelul de mai jos arată faptul că între domeniul de activitate și variabila care măsoară măsura în care angajații cunosc și înțeleg obiectivele firmei nu există o legătură semnificativă statistic, în schimb dimensiunea și vechimea firmei sunt factori care influențează această variabilă.

**Tabel 7.39** Legătura dintre aprecierile privind obiectivele și caracteristicile firmei

	Domeniul de activitate			Dimensiunea firmei			Vechimea firmei		
	gl	F	p	gl	F	p	gl	F	p
<b>Obiectivele stabilite sunt cunoscute și înțelese de angajați</b>	2	4.764	0.10	2	3.719	0.026	3	2.726	0.045

Rezultatele testului ANOVA confirmă ipoteza conform căreia cunoașterea și înțelegerea obiectivelor depinde de existența unei bune comunicări în cadrul firmei ( $F=6.953$ ,  $gl=5$ ,  $p=0.000<0.05$ ). Coeficientul de corelație a rangurilor Spearman ( $Rho=0.446$ ,  $p=0.000$ ) indică o legătură directă, relativ puternică, între cele două variabile.

Întrucât majoritatea companiilor din ziua de azi consideră dezvoltarea ca o direcție ce conduce la creșterea câștigurilor, își fixează obiective care vizează dezvoltarea/creșterea activității lor. Nici una dintre IMM-urile investigate nu au declarat că intenționează să își vândă afacerea în următorii 2 ani, 58% dintre companii stabilindu-și ca obiectiv general extinderea moderată a afacerii, 22.5% intenționează să-și mențină afacerea la dimensiunile actuale, în timp ce 19.5% și-au stabilit ca obiectiv general pentru următorii 2 ani extinderea rapidă a activității.



**Grafic nr. 7.12** Obiectivul general al firmei

Cele mai mult firme care își doresc extinderea rapidă a activității sunt firmele active în sectorul serviciilor (43.6%), ca dimensiune sunt microîntreprinderi (43.6%) și sunt în activitate de mai puțin de 5 ani. Firmele din comerț sunt cele mai multe care își doresc menținerea activității la dimensiunile actuale (27.3%). Același obiectiv și-l propun, în egală măsură (42.2%) microîntreprinderile și firmele mici, care au o experiență cuprinsă între 11 și 15 ani.

Prin aplicarea testului  $\chi^2$  am căutat potențiala influență pe care dimensiunea firmei, domeniul de activitate sau vechimea firmei ar putea-o avea asupra obiectivului general pe care compania și-l stabilește pentru următorii doi ani. Rezultatele arată că doar experiența firmei este cea care influențează stabilirea obiectivului, firmele care nu au ajuns încă la maturitate dorindu-și extinderea rapidă a activității, iar pe măsură ce crește experiența firmei diferența între ponderea

firmelor care își doresc extinderea moderată a activității și cele care își doresc menținerea dimensiunii afacerii se reduce.

**Tabel 7.40** Legătura dintre obiectivele generale și caracteristicile firmei

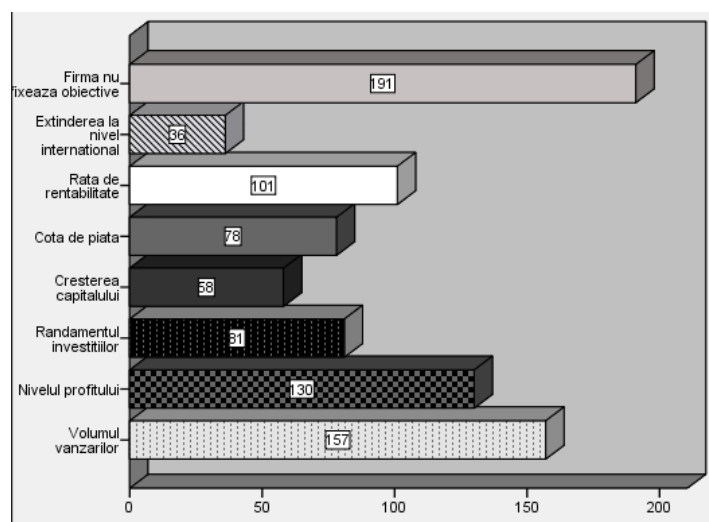
	Obiectivele generale pentru următorii doi ani			
	Pearson $\chi^2$	gl	p	c
<i>Număr mediu de angajați</i>	1.807	4	.771	.095
<i>Vechime firmă</i>	<b>18.813</b>	<b>6</b>	<b>.004</b>	<b>.293</b>
<i>Domeniul de activitate</i>	2.970	4	.563	.121

Am căutat să identificăm influențe parțiale ale celorlalți doi factori (dimensiunea firmei și domeniul de activitate) asupra obiectivului general stabilit. Rezultatele testului  $\chi^2$  arată existența unei legături parțiale între dimensiunea firmei și obiectivul general stabilit, în cazul firmelor prestatoare de servicii (Pearson  $\chi^2 = 10.542$ ,  $gl=4$ ,  $p=0.032 < 0.05$ ,  $c= 0.351$ ). De remarcat faptul că nicio firmă mijlocie din acest sector nu își dorește menținerea activității la dimensiunea actuală, toate dorindu-și dezvoltarea, moderată sau rapidă, a activității.

**Tabel 7.41** Legătura dintre obiectivele generale și dimensiunea și domeniul de activitate al firmei

			Număr mediu de angajați			Total
			0-9	10-49	50-249	
<b>Producție</b>	Obiectiv general	<i>Extinderea rapidă a activității</i>	0%	24.2%	26.7%	21.8%
		<i>Extinderea moderată a activității</i>	42.9%	39.4%	40.0%	40.0%
		<i>Menținerea la dimensiunile actuale</i>	57.1%	36.4%	33.3%	38.2%
<b>Servicii</b>	Obiectiv general	<i>Extinderea rapidă a activității</i>	58.8%	52.3%	42.9%	44.3%
		<i>Extinderea moderată a activității</i>	17.6%	43.2%	57.1%	44.3%
		<i>Menținerea la dimensiunile actuale</i>	23.5%	4.5%	0%	11.4%
<b>Comerț</b>	Obiectiv general	<i>Extinderea rapidă a activității</i>	46.7%	38.5%	56.2%	44.3%
		<i>Extinderea moderată a activității</i>	46.7%	48.7%	31.2%	44.3%
		<i>Menținerea la dimensiunile actuale</i>	6.7%	12.8%	12.5%	11.4%

Referitor la domeniile vizate de stabilirea obiectivelor, rezultatele arată că: 78,5% dintre IMM-uri își stabilesc obiective privind volumul vânzărilor, 65% pentru nivelul profitului, 50,5% pentru rata de rentabilitate, 40.5% pentru randamentul investițiilor, 39% pentru cota de piață, 29% pentru creșterea capitalului, 18% pentru extinderea la nivel internațional. Ponderea companiilor care nu își stabilesc obiective este mică, înregistrând o valoare de 4.5%.



**Grafic nr. 7.13** Domeniile pentru care au fost stabilite obiective

Analiza domeniilor pentru care firmele își fixează obiective în funcție de dimensiunea firmei evidențiază faptul că cele mai multe microîntreprinderi își stabilesc obiective pentru volumul vânzărilor, nivelul profitului și rata rentabilității, majoritatea firmelor mici își fixează obiective privind volumul vânzărilor, nivelul profitului, cota de piață și rata rentabilității, iar cele mai multe firme mijlocii au ținte stabilite pentru volumul vânzărilor, nivelul profitului și randamentul investițiilor. Din punctul de vedere al domeniului de activitate nu se remarcă diferențe între firmele de producție, cele prestatoare de servicii și cele de comerț în ceea ce privește domeniile pentru care își stabilesc obiective, cele mai multe fixându-și obiective pentru volumul vânzărilor, urmat de nivelul profitului și de rata rentabilității.

**Tabel 7.42** Domeniile pentru care au fost stabilite obiective în funcție de caracteristicile firmelor

		Vol. vânzări	Niv. profit	Randam. investiții	Crestere capital	Cota de piață	Rata rentab.	Extinder e la nivel internaț.	Nu fixează obiective
<b>Număr mediu de angajați</b>	0-9	74.39	56.10	36.59	21.95	28.05	52.44	21.95	2.44
	10-49	77.11	63.86	36.14	28.92	45.78	45.78	9.64	6.02
	50-249	91.43	88.57	60.00	45.71	48.57	57.14	28.57	5.71
<b>Domeniul de activitate</b>	Producție	87.27	67.27	47.27	27.27	41.82	58.18	29.09	7.27
	Servicii	60.00	64.00	41.33	32.00	32.00	49.33	20.00	4.00
	Comerț	91.43	64.29	34.29	27.14	44.29	45.71	7.14	2.86
<b>Vechime firmă</b>	<5 ani	76.40	66.29	37.08	35.96	38.20	57.30	15.73	4.49
	6-10 ani	73.91	60.87	30.43	17.39	41.30	41.30	15.22	4.35
	11-15 ani	86.00	68.00	52.00	36.00	44.00	52.00	22.00	2.00
	>15 ani	80.00	60.00	53.33	0.00	20.00	33.33	26.67	13.33

Ierarhia domeniilor pentru care IMM-urile chestionate își stabilesc obiective diferă în funcție de categoria de vechime a acestora. Astfel, cele mai multe firme cu până la 5 ani experiență își stabilesc obiective pentru volumul vânzărilor, nivelul profitului și rata rentabilității, firmele cu 6 până la 10 ani de experiență își fixează obiective pentru volumul vânzărilor, nivelul profitului, cota de piață și rata rentabilității, firmele cu o experiență cuprinsă între 11 și 15 ani își fixează obiective

pentru volumul vânzărilor, nivelul profitului și rata rentabilității, iar cele cu o vechime de peste 15 ani își stabilesc ținte pentru volumul vânzărilor, nivelul profitului și randamentul investițiilor.

Cele mai multe firme care nu își fixează obiective se încadrează în categoria firmelor mici, activează în domeniul producției și au peste 15 ani de vechime.

**Tabel 7.43** Corelația între dimensiunea firmei și obiectivele stabilite

Relația	Pearson $\chi^2$				Coeficient de contingență (c)
	Valoare	gl	N	p	
Stabilirea unui obiectiv privind volumul vânzărilor *Dimensiunea firmei	4.328	2	200	0.112	0.146
Stabilirea unui obiectiv privind nivelul profitului* Dimensiunea firmei	11.452	2	200	0.003	0.233
Stabilirea unui obiectiv privind randamentul investițiilor* Dimensiunea firmei	6.698	2	200	0.035	0.180
Stabilirea unui obiectiv privind creșterea capitalului* Dimensiunea firmei	6.728	2	200	0.035	0.180
Stabilirea unui obiectiv privind cota de piață* Dimensiunea firmei	7.087	2	200	0.029	0.185
Stabilirea unui obiectiv privind extinderea la nivel internațional* Dimensiunea firmei	7.449	2	200	0.024	0.189
Stabilirea unui obiectiv privind rata profitului * Dimensiunea firmei	1.480	2	200	0.477	0.086

Testele aplicate evidențiază existența unei legături slabe între dimensiunea firmei și stabilirea unor obiective privind nivelul profitului, randamentul investițiilor, creșterea capitalului, cota de piață și extinderea la nivel internațional. În fiecare caz în parte, majoritatea firmelor (ponderi cuprinse între 82% pentru extinderea la nivel internațional și 94.82% pentru nivelul profitului) care nu își stabilesc obiective în aceste direcții se încadrează în categoria microîntreprinderilor și a firmelor mici. Acest lucru arată faptul că acestea încearcă în principal să își acopere costurile pentru a se menține în activitate, nu dispun de resurse financiare pentru a realiza investiții importante, nu sunt interesate de cota de piață deținută fiind orientate în special spre piață internă.

Nu au fost identificate legături (generale sau parțiale) între dimensiunea firmei și stabilirea unor obiective privind volumul vânzărilor și rata de rentabilitate.

**Tabel 7.44** Corelația între domeniul de activitate și obiectivele stabilite

Relația	Pearson $\chi^2$				Coeficient de contingență (c)
	Valoare	gl	N	p	
Stabilirea unui obiectiv privind volumul vânzărilor *Domeniul de activitate	24.649	2	200	0.000	0.331
Stabilirea unui obiectiv privind nivelul profitului* Domeniul de activitate	0.174	2	200	0.917	0.029
Stabilirea unui obiectiv privind randamentul investițiilor* Domeniul de activitate	2.190	2	200	0.334	0.104
Stabilirea unui obiectiv privind creșterea capitalului* Domeniul de activitate	0.525	2	200	0.769	0.051
Stabilirea unui obiectiv privind cota de piață* Domeniul de activitate	2.550	2	200	0.279	0.112
Stabilirea unui obiectiv privind extinderea la nivel internațional * Domeniul de activitate	10.377	2	200	0.006	0.222
Stabilirea unui obiectiv privind rata profitului * Domeniul de activitate	1.480	2	200	0.477	0.086

A fost identificată o legătură semnificativă statistic între domeniul de activitate și stabilirea unui obiectiv privind volumul vânzărilor, 69.77% dintre firmele care nu își stabilesc un obiectiv în acest sens fiind firme prestatoare de servicii. Domeniul de activitate influențează de asemenea stabilirea unui obiectiv privind extinderea la nivel internațional, între cele două variabile existând o legătură slabă, 29% dintre firmele din producție stabilindu-și obiective în acest sens, 20% dintre firmele din servicii și doar 7% dintre firmele din comerț.

Există o legătură parțială, în cazul firmelor cu vechime de peste 15 ani, între domeniul de activitate și stabilirea unui obiectiv privind nivelul profitului (Pearson  $\chi^2=8.750$ ,  $gl=2$ ,  $N=15$ ,  $p=0.013<0.05$ ,  $c=0.607$ ),

O legătură parțială există de asemenea între domeniul de activitate și stabilirea unui obiectiv privind cota de piață, în cazul firmelor mici (Pearson  $\chi^2=7.578$ ,  $gl=2$ ,  $N=83$ ,  $p=0.023<0.05$ ,  $c=0.289$ ), firmele din comerț fiind cele mai multe care își stabilesc un obiectiv în acest sens (61.3%), urmate de firmele din producție (50%) și de cele din servicii, doar 26.7% dintre acestea fixându-și obiective privind cota de piață.

În ceea ce privește celelalte direcții pentru care firmele își fixează obiective, nu au fost identificate influențe, generale sau parțiale, ale dimensiunii, domeniului de activitate sau a experienței firmei.

**Tabel 7.45** Corelația între experiența firmei și obiectivele stabilite

Relația	Pearson $\chi^2$				Coeficient de contingență (c)
	Valoare	gl	N	p	
Stabilirea unui obiectiv privind volumul vânzărilor * Vechime firmă	2.491	3	200	0.477	0.111
Stabilirea unui obiectiv privind nivelul profitului* Vechime firmă	0.773	3	200	0.856	0.062
Stabilirea unui obiectiv privind randamentul investițiilor* Vechime firmă	6.135	3	200	0.105	0.173
Stabilirea unui obiectiv privind creșterea capitalului* Vechime firmă	12.418	3	200	0.006	0.242
Stabilirea unui obiectiv privind cota de piață* Vechime firmă	2.928	3	200	0.403	0.120
Stabilirea unui obiectiv privind extinderea la nivel internațional * Vechime firmă	1.857	3	200	0.603	0.096
Stabilirea unui obiectiv privind rata profitului * Vechime firmă	5.017	3	200	0.171	0.156

Vechimea firmei influențează doar stabilirea unor obiective privind creșterea capitalului, nicio firmă cu vechime peste 15 ani nestabilindu-și un obiectiv în acest sens.

În cazul firmelor de producție a fost identificată o legătură parțială între experiența firmei și stabilirea unui obiectiv privind volumul vânzărilor (Pearson  $\chi^2=8.009$ ,  $gl=3$ ,  $N=55$ ,  $p=0.046<0.05$ ,  $c=0.357$ ). Exceptând start-up-urile (firme cu până la 5 ani de activitate), ponderea firmelor care nu își stabilesc obiective privind volumul vânzărilor crescând de la o categorie de vechime la alta.

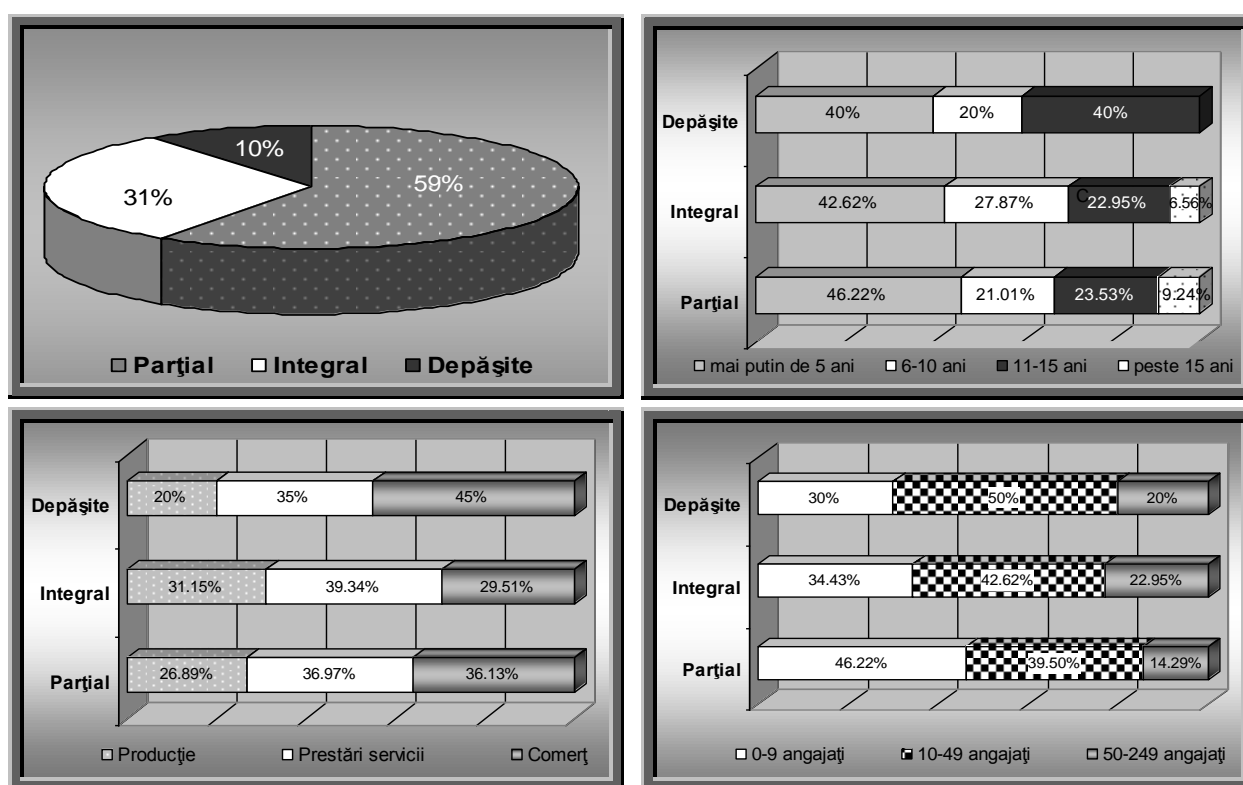
Stabilirea unui obiectiv privind nivelul profitului este influențată parțial de vechimea firmei în cazul microîntreprinderilor (Pearson  $\chi^2=9.577$ ,  $gl=3$ ,  $N=82$ ,  $p=0.023<0.05$ ,  $c=0.323$ ), o dată cu creșterea numărului de ani de activitate ai firmei ponderea microîntreprinderilor care nu își stabilesc obiective privind nivelul profitului depășind ponderea celor care și fixează obiective în această direcție, nicio microfirmă cu o vechime de peste 15 ani nestabilindu-și obiective în acest sens.



Rezultatele testului  $\chi^2$  indică existența unei legături parțiale, în cazul firmelor din comerț, între vechimea firmei și stabilirea unui obiectiv privind nivelul profitului (Pearson  $\chi^2 = 8.225$ ,  $gl=3$ ,  $N=70$ ,  $p=0.042 < 0.05$ ,  $c= 0.324$ ), nicio firmă cu o vechime de peste 15 ani nestabilindu-și un obiectiv în această direcție.

În ceea ce privește influența experienței firmei asupra stabilirii unui obiectiv în celelalte direcții analizate, testele aplicate nu au identificat legături, parțiale sau generale, semnificative statistic.

Scopul planurilor strategice este acela de a îndeplini obiectivele fixate. Am fost deci interesați să aflăm dacă planurile dezvoltate și implementate au fost eficace. Rezultatele indică faptul că 59% din IMM și-au realizat parțial obiectivele, în timp ce doar 31 % dintre acestea și-au atins obiectivele în ultimii doi ani și un procent relativ mic de firme (10%) au declarat că și-au depășit obiectivele fixate.



**Grafic nr. 7.14** Gradul de realizare al obiectivelor

Cele mai multe firme care și-au realizat integral obiectivele au o vechime de până la 5 ani (42.62%), sunt active în domeniul serviciilor (39.34%), iar din punctul de vedere al dimensiunii se încadrează în categoria firmelor mici (42.62%). Caracteristicile firmelor care și-au depășit obiectivele fixate sunt următoarele: activează în domeniul comerțului (45%), sunt de dimensiune mică (50%) și au o vechime fie de până la cinci ani (40%) fie au o vechime cuprinsă între 11 și 15 ani (20%). Cele mai multe firme a căror activități de planificare nu au fost eficace, ducând la atingerea doar parțială a obiectivelor sunt firme prestatoare de servicii (36.97%), au până la 9 angajați (46.22%) și sunt în activitate de mai puțin de 5 ani (46.22%).

Cu ajutorul testul  $\chi^2$  am dorit să identificăm potențialele legături între domeniul de activitate, dimensiunea sau vechimea firmei pe de o parte și măsura în care IMM-urile și-au

îndeplinit obiectivele fixate. Așa cum arată rezultatele din tabelul de mai jos, nu au fost identificate legături semnificative statistic, mărimea pragului de semnificație statistică având valori peste 0.05.

**Tabel 7.46** Legătura dintre gradul de îndeplinire al obiectivelor și caracteristicile firmei

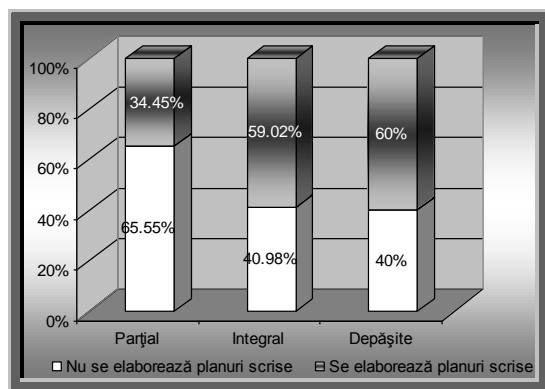
	Măsura îndeplinirii obiectivelor în ultimii doi ani			
	Pearson $\chi^2$	gl	p	c
<i>Număr mediu de angajați</i>	4.315	4	0.365	0.145
<i>Vechime firmă</i>	5.191	6	0.520	0.159
<i>Domeniul de activitate</i>	1.959	4	0.743	0.098

Rezultatele testului  $\chi^2$  indică faptul că există o diferență semnificativă între firmele care elaborează planuri strategice în formă scrisă și cele care nu au planuri scrise în ceea ce privește îndeplinirea obiectivelor în ultimii doi ani. Astfel, 65.5 % dintre firmele care și-au îndeplinit doar parțial obiectivele sunt firme care nu elaborează planuri scrise, iar 59% dintre firmele care și-au realizat obiectivele integral și 60% dintre firmele care și-au depășit obiectivele sunt firme care au elaborat planuri scrise.

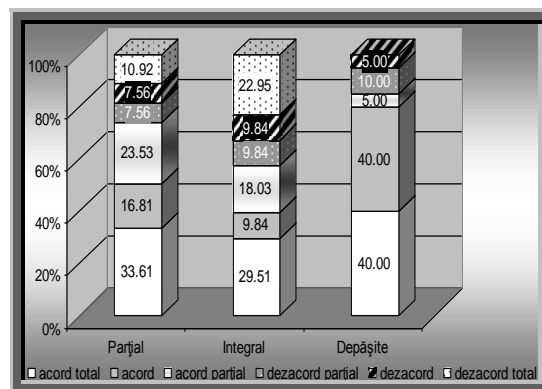
**Tabel 7.47** Factorii care influențează gradul de îndeplinire al obiectivelor firmei

	Măsura îndeplinirii obiectivelor în ultimii doi ani			
	Pearson $\chi^2$	gl	p	c
<i>Firma elaborează într-o formă scrisă planurile strategice</i>	12.013	2	0.002	0.238
<i>Sunt luate în considerare implicațiile pe termen lung ale oportunităților și amenințărilor din mediul extern</i>	19.848	10	0.031	0.300
<i>Firma noastră evaluează impactul pe termen lung al punctelor forte și al slăbiciunilor organizaționale</i>	27.376	10	0.002	0.347
<i>Firma noastră alocă resurse adecvate pentru îndeplinirea planurilor strategice</i>	23.408	10	0.009	0.324

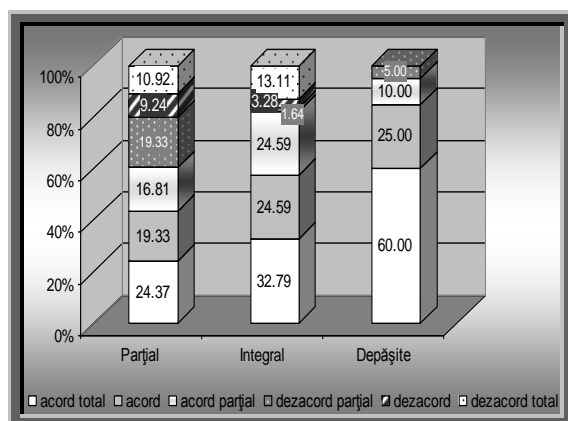
Luarea în considerare a implicațiilor pe termen lung ale oportunităților și amenințărilor din mediul extern influențează măsura în care firmele își realizează obiectivele după cum putem observa rezultatele testului  $\chi^2$ . Astfel, cele mai multe firme care și-au depășit obiectivele sunt cele care au declarat că au în vedere impactul pe termen lung al oportunităților și amenințărilor (80%), în timp ce doar 5% din firmele care și-au depășit obiectivele sunt firme care și-a exprimat dezacordul total sau dezacordul privind luarea în considerare a impactului pe termen lung al oportunităților și amenințărilor.



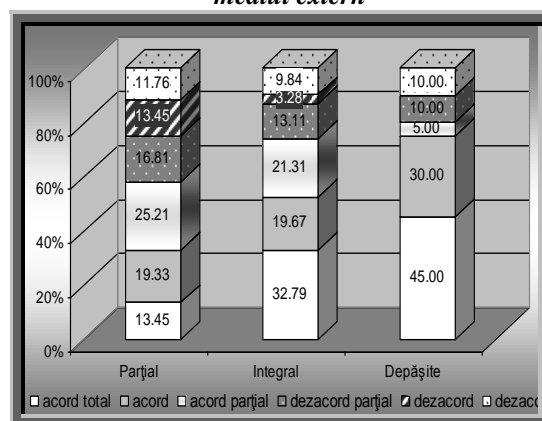
**Firma elaborează într-o formă scrisă planurile strategice**



**Sunt luate în considerare implicațiile pe termen lung ale oportunităților și amenințărilor din mediul extern**



**Firma noastră evaluează impactul pe termen lung al punctelor forte și al slăbiciunilor organizaționale**



**Firma noastră alocă resurse adecvate pentru îndeplinirea planurilor strategice**

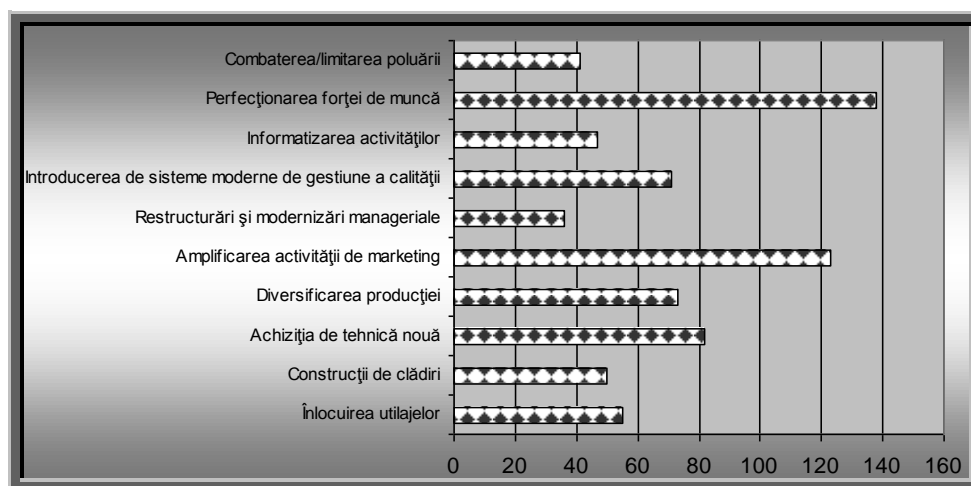
**Grafic nr. 7.15 Situația îndeplinirii obiectivelor în funcție de factorii de influență**

Măsura în care obiectivele fixate sunt realizate este influențată și de luarea evaluarea impactului pe termen lung al punctelor forte și al slăbiciunilor, așa cum arată rezultatele testului  $\chi^2$ . Analizând mai în profunzime această legătură cu ajutorul coeficientului de corelație a rangurilor Spearman am observat că legătura este una inversă, de intensitate redusă ( $Rho = -0.253$ ,  $p = 0.000 < 0.05$ ). Astfel, cu cât firmele iau mai mult în considerare implicațiile pe termen lung ale punctelor forte și ale slăbiciunilor cu atât crește probabilitatea ca să-și îndeplinească integral și chiar să își depășească obiectivele fixate. Dintre firmele care au declarat că și-au depășit obiectivele, 85% sunt firme care iau în considerare impactul pe termen lung al punctelor forte și al slăbiciunilor. Nicio firmă care a declarat că nu evaluează impactul pe termen lung al punctelor forte și al slăbiciunilor nu și-a depășit obiectivele fixate. Dintre firmele care și-au realizat integral obiectivele, 57.4% sunt firme care evaluează impactul pe termen lung al punctelor forte și al slăbiciunilor și doar 16.4% sunt firme care au declarat că nu au în vedere impactul pe termen lung al punctelor forte și al slăbiciunilor. Dintre firmele care și-au realizat parțial obiectivele 43.7% sunt firme care au declarat că evaluează impactul pe termen lung al punctelor forte și al slăbiciunilor și 20.1% sunt firme care nu evaluează impactul pe termen lung al punctelor forte și al slăbiciunilor.

Testul  $\chi^2$  a confirmat ipoteza conform căreia alocarea resurselor adecvate influențează măsura în care IMM-urile își îndeplinesc obiectivele fixate. Coeficientul de corelație al rangurilor Spearman ( $Rho = -0.247$ ,  $p = 0.000 < 0.05$ ) ne indică faptul că legătura este una inversă, deci, cu cât o

companie alocă într-o mai mare măsură resursele adecvate implementării planurilor strategice cu atât firma are șanse mai mari să își îndeplinească și chiar să își depășească obiectivele fixate. Dacă 75% dintre firmele care își depășesc obiectivele sunt firme care alocă resurse adecvate pentru îndeplinirea planurilor, doar 10% dintre acestea sunt firme care nu alocă resurse adecvate pentru implementarea planurilor. Peste 52% dintre firmele care își îndeplinesc integral obiectivele sunt firme care alocă resurse adecvate îndeplinirii planurilor și doar puțin peste 12% sunt firme care au declarat că nu sunt alocate resursele adecvate îndeplinirii planurilor. Dintre firmele care și-au îndeplinit parțial obiectivele 32.7% sunt firme care alocă resurse adecvate îndeplinirii planurilor în timp ce 25.2% sunt firme care nu alocă resurse adecvate.

Am chestionat IMM-urile în privința **priorităților pe care și le-au stabilit pentru următorii 2 ani**. Cele mai multe firme își propun perfecționarea forței de muncă (69%) amplificarea activităților de marketing (61.5 %) și achiziția de tehnică nouă (41%). La polul opus, cele mai puțin întâlnite priorități sunt: restructurările și modernizările manageriale (18%), combaterea/limitarea poluării (20.5%) și informatizarea activităților (23.5%).



**Grafic nr. 7.16** Prioritățile IMM-urilor pentru viitor

Analiza priorităților în funcție de experiența firmelor evidențiază faptul că firmele cu o vechime de până la 5 ani își vor concentra eforturile în aceeași măsură spre amplificarea activităților de marketing și perfecționarea forței de muncă (62.9%), spre achiziția de tehnică nouă (40.4%) și spre diversificarea producției (33.7%), direcții firești de acțiune ale firmelor noi care, fiind la început, au nevoie să se facă cunoscute potențialilor clienți, să-și construiască o imagine pe piață și în același timp doresc dezvoltarea activității lor, având nevoie pentru aceasta atât de forță de muncă calificată cât și tehnologie adecvate. Cele mai multe firme cu o vechime cuprinsă între 6 și 10 ani își propun perfecționarea forței de muncă (69.6%) urmată de amplificarea activității de marketing (58.7%) și de achiziția de tehnică nouă (47.8%). Firmele mature, cu o vechime cuprinsă între 11 și 15 ani și-au stabilit ca prioritate perfecționarea angajaților (76%), amplificarea activităților de marketing (66%) și introducerea de sisteme moderne de gestiune a calității (50%). Firmele cu o vechime de peste 15 ani, trecute de faza de maturitate, căutând noi oportunități de dezvoltare, își propun în primul rând perfecționarea angajaților (80%), diversificarea producției (60%) și amplificarea activităților de marketing (46.7%).

**Tabel 7.48** Prioritățile IMM-urilor în funcție de vechimea firmei

Prioritate	Vechime firma			
	<5 ani	6-10 ani	11-15 ani	>15 ani
Înlocuirea utilajelor	22.5	28.3	32	40.0
Construcții de clădiri	22.5	30.4	28	13.3
Achiziția de tehnică nouă	40.4	47.8	36	40.0
Diversificarea producției	33.7	26.1	44	60.0
Amplificarea activității de marketing	62.9	58.7	66	46.7
Restructurări și modernizări manageriale	15.7	23.9	18	13.3
Introducerea de sisteme moderne de gestiune a calității	29.2	32.6	50	33.3
Informatizarea activităților	23.6	17.4	30	20.0
Perfecționarea forței de muncă	62.9	69.6	76	80.0
Combaterea/limitarea poluării	18.0	21.7	26	13.3

Am vrut să stabilim dacă există diferențe semnificative în privința priorităților stabilite între firme în funcție de vechimea lor. Rezultatele testului  $\chi^2$  indică faptul că experiența firmei nu influențează stabilirea priorităților, nivelul pragului de semnificație statistică fiind peste 0.05.

**Tabel 7.49** Legătura dintre prioritățile IMM-urilor și vechimea firmei

Relația	Pearson $\chi^2$				Coeficient de contingență (c)
	Valoare	gl	N	p	
Înlocuirea utilajelor * Vechimea firmei	2.825	3	200	0.419	0.118
Construcții de clădiri * Vechimea firmei	2.357	3	200	0.502	0.108
Achiziția de tehnică nouă * Vechimea firmei	1.420	3	200	0.701	0.084
Diversificarea producției * Vechimea firmei	7.239	3	200	0.065	0.187
Amplificarea activității de marketing * Vechimea firmei	2.050	3	200	0.562	0.101
Restructurări și modernizări manageriale * Vechimea firmei	1.622	3	200	0.655	0.090
Introducerea de sisteme moderne de gestiune a calității Vechimea firmei	6.326	3	200	0.097	0.175
Informatizarea activităților * Vechimea firmei	2.233	3	200	0.526	0.105
Perfecționarea forței de muncă * Vechimea firmei	3.538	3	200	0.316	0.132
Combaterea/limitarea poluării * Vechimea firmei	1.792	3	200	0.617	0.094

Există o legătură parțială între vechime și înlocuirea utilajelor pentru firmele mijlocii (Pearson  $\chi^2 = 14.127$ ,  $gl=3$ ,  $p=0.003 < 0.05$ ,  $c= 0.536$ ), nicio firmă cu vechime sub 5 ani nu își propune să-și înlocuiască utilajele și toate firmele cu vechime de peste 15 ani propunându-și acest lucru.

O altă legătură parțială a fost identificată între vechimea firmei și stabilirea unei priorități privind diversificarea producției în cazul firmelor prestatoare de servicii ( $Pearson \chi^2 = 10.604$ ,  $gl=3$ ,  $p=0.014 < 0.05$ ,  $c= 0.352$ ). cele mai multe firme prestatoare de servicii care își propun diversificarea producției sunt firmele cu până la 5 ani (21.47%) vechime și cele cu vechime de peste 15 ani (66.67%).

În cazul firmelor din sectorul serviciilor a fost identificată o legătură parțială între vechime și stabilirea unei priorități în direcția informatizării activităților ( $Pearson \chi^2 = 7.818$ ,  $gl=3$ ,  $p=0.050 < 0.05$ ,  $c= 0.307$ ), cele mai multe firme din acest domeniu de activitate care își propun această prioritate fiind firme cu până la 5 ani vechime (31%) și cu vechime de peste 15 ani (66.7%).

Rezultatele testului  $\chi^2$  ( $Pearson \chi^2 = 8.731$ ,  $gl=3$ ,  $p=0.033 < 0.05$ ,  $c= 0.370$ ) arată existența unei legături parțiale între vechimea firmei și stabilirea unei priorități în sensul perfecționării forței de muncă în cazul firmelor din producție. Peste 50% din firmele din producție, indiferent de experiența deținută, dorindu-și perfecționarea forței de muncă, ponderile cele mai mari înregistrându-se în cazul firmelor cu vechime de peste 10 ani (94.4% dintre firmele cu vechime cuprinsă între 11 și 15 ani și 75% dintre firmele cu vechime peste 15 ani).

Perfecționarea angajaților este o prioritate pentru majoritatea firmelor (70.9%) din producție, peste 65% dorindu-și diversificarea producției și aproximativ 62% considerând necesară amplificarea activităților de marketing în următorii 2 ani. O pondere însemnată (68%) dintre firmele prestatoare de servicii își doresc cu prioritate perfecționarea angajaților în viitorii 2 ani, aproximativ 58% dintre acestea dorind amplificarea activităților de marketing și peste 46% având stabilită ca prioritate achiziția de tehnică nouă. La fel ca și firmele din producție și firmele din servicii, cele mai multe firme din comerț (68.6%) au stabilită ca prioritate perfecționare angajaților precum și amplificarea activităților de marketing (64.3%), în timp ce diversificarea producției este o prioritate pentru 35.7 % dintre firmele din comerț.

**Tabel 7.50** Prioritățile IMM-urilor în funcție domeniul de activitate

Prioritate	Domeniu de activitate		
	Producție	Prestări servicii	Comerț
<i>Înlocuirea utilajelor</i>	40.0	30.7	14.3
<i>Construcții de clădiri</i>	30.9	25.3	20.0
<i>Achiziția de tehnică nouă</i>	56.4	46.7	22.9
<i>Diversificarea producției</i>	65.5	16.0	35.7
<i>Amplificarea activității de marketing</i>	61.8	58.7	64.3
<i>Restructurări și modernizări manageriale</i>	14.5	14.7	24.3
<i>Introducerea de sisteme moderne de gestiune a calității</i>	49.1	29.3	31.4
<i>Informatizarea activităților</i>	25.5	24.0	21.4
<i>Perfecționarea forței de muncă</i>	70.9	68.0	68.6
<i>Combaterea/limitarea poluării</i>	38.2	18.7	8.6

Am dorit să aflăm în ce măsură domeniul de activitate influențează stabilirea priorităților. O legătură semnificativă statistic există între domeniul de activitate și înlocuirea utilajelor, aceasta fiind o prioritate mai ales pentru firmele din producție (40%) și pentru cele din servicii (30.7%) și mai puțin pentru firmele din comerț (14.3%).

Achiziția de tehnică nouă este influențată și ea de domeniul de activitate al firmei, peste 56.4% dintre firmele din producție, aproximativ 47% din firmele din servicii și 23% dintre firmele din comerț având această prioritate.

O altă influență a domeniului de activitate este asupra diversificării producției ca prioritate pentru IMM-uri. Peste 65 % dintre firmele din producție și aproximativ 36% dintre firmele din comerț dorind să-și diversifice producție și doar 16% dintre firmele din servicii având stabilită această prioritate.

O legătură semnificativă statistic există între domeniul de activitate și stabilirea unei priorități privind introducerea de sisteme moderne de gestiune a calității, 49% dintre firmele din producție, 31.4% dintre firmele din comerț și 29.3% dintre firmele active în domeniul serviciilor având stabilită o astfel de prioritate.

**Tabel 7.51** Legătura dintre prioritățile IMM-urilor și domeniul de activitate

Relația	Pearson $\chi^2$				Coeficient de contingență (c)
	Valoare	gl	N	p	
Înlocuirea utilajelor *Domeniul de activitate	<b>10.818</b>	<b>2</b>	<b>200</b>	<b>0.004</b>	<b>0.227</b>
Construcții de clădiri * Domeniul de activitate	1.962	2	200	0.375	0.099
Achiziția de tehnică nouă * Domeniul de activitate	<b>15.888</b>	<b>2</b>	<b>200</b>	<b>0.000</b>	<b>0.271</b>
Diversificarea producției * Domeniul de activitate	<b>33.512</b>	<b>2</b>	<b>200</b>	<b>0.000</b>	<b>0.379</b>
Amplificarea activității de marketing * Domeniul de activitate	0.486	2	200	0.784	0.049
Restructurări și modernizări manageriale * Domeniul de activitate	2.883	2	200	0.237	0.119
Introducerea de sisteme moderne de gestiune a calității * Domeniul de activitate	<b>6.189</b>	<b>2</b>	<b>200</b>	<b>0.045</b>	<b>0.173</b>
Informatizarea activităților * Domeniul de activitate	0.294	2	200	0.863	0.038
Perfecționarea forței de muncă * Domeniul de activitate	0.135	2	200	0.935	0.026
Combaterea/limitarea poluării * Domeniul de activitate	16.817	2	200	0.000	0.279

În ceea ce privește influența domeniului de activitate asupra stabilirii ca prioritate a combaterii/limitării poluării s-a identificat o legătură parțială în cazul firmelor mijlocii (Pearson  $\chi^2 = 6.828$ ,  $gl=2$ ,  $p=0.033<0.05$ ,  $c= 0.404$ ), nicio firmă din comerț neavând stabilită o astfel de prioritate în timp ce 16.7% dintre firmele din servicii și 47.6% dintre firmele de producție având stabilită o prioritate în acest sens. De asemenea o altă legătură parțială între cele două variabile există și în cazul firmelor cu o vechime cuprinsă între 6 și 10 ani (Pearson  $\chi^2 = 9.520$ ,  $gl=2$ ,  $p=0.009<0.05$ ,  $c= 0.414$ ), cele mai multe firme care au o astfel de prioritate fiind firme din producție (50%), urmate de firmele din servicii (11.1%) și de firmele din comerț (7.1%).

Stabilirea ca prioritate a perfecționării forței de muncă este influențată de domeniul de activitate în cazul firmelor cu o vechime între 11 și 15 ani (Pearson  $\chi^2 = 6.171$ ,  $gl=2$ ,  $p=0.046<0.05$ ,  $c= 0.331$ ), peste 94.4% dintre firmele din producție, 75% dintre firmele prestatoare de servicii și 60% dintre firmele din comerț având stabilită o astfel de prioritate.

Cele mai multe microîntreprinderi (67.1%) își doresc amplificarea activităților de marketing în viitorii doi ani, 64.6% au stabilită ca prioritate perfecționarea angajaților, iar 39%

achiziția de tehnică nouă. În topul priorităților pentru firmele mici se află perfecționarea angajaților (72.3%), amplificarea activităților de marketing (54.2%) și achiziția de tehnică nouă (39.8%). Peste 71% dintre firmele mijlocii își propun perfecționarea angajaților, aproximativ 66% amplificarea activităților de marketing și peste 54% diversificarea producției.

**Tabel 7.52** Prioritățile IMM-urilor în funcție dimensiunea firmei

Prioritate	Dimensiunea firmei		
	0-9 angajați	10-49 angajați	50-249 angajați
<i>Înlocuirea utilajelor</i>	25.6	28.9	28.6
<i>Construcții de clădiri</i>	23.2	25.3	28.6
<i>Achiziția de tehnică nouă</i>	39.0	39.8	48.6
<i>Diversificarea producției</i>	28.0	37.3	54.3
<i>Amplificarea activității de marketing</i>	67.1	54.2	65.7
<i>Restructurări și modernizări manageriale</i>	18.3	14.5	25.7
<i>Introducerea de sisteme moderne de gestiune a calității</i>	30.5	37.3	42.9
<i>Informatizarea activităților</i>	25.6	19.3	28.6
<i>Perfecționarea forței de muncă</i>	64.6	72.3	71.4
<i>Combaterea/limitarea poluării</i>	12.2	24.1	31.4

Cu ajutorul testului  $\chi^2$  am căutat să identificăm potențialele influențe ale dimensiunii firmei asupra stabilirii priorităților pentru viitorii doi ani. Rezultatele indică faptul că, în general dimensiunea firmei influențează doar stabilirea unor priorități privind diversificarea producției și combaterea/limitarea poluării.

**Tabel 7.53** Corelația între dimensiunea firmei și prioritățile stabilite

Relația	Pearson $\chi^2$				Coeficient de contingență (c)
	Valoare	gl	N	p	
Înlocuirea utilajelor *Dimensiunea firmei	0.251	2	200	0.882	0.035
Construcții de clădiri * Dimensiunea firmei	0.388	2	200	0.823	0.044
Achiziția de tehnică nouă * Dimensiunea firmei	1.015	2	200	0.602	0.071
Diversificarea producției * Dimensiunea firmei	<b>7.330</b>	<b>2</b>	<b>200</b>	<b>0.026</b>	<b>0.188</b>
Amplificarea activității de marketing * Dimensiunea firmei	3.198	2	200	0.202	0.125
Restructurări și modernizări manageriale * Dimensiunea firmei	2.121	2	200	0.346	0.102
Introducerea de sisteme moderne de gestiune a calității * Dimensiunea firmei	1.851	2	200	0.396	0.096
Informatizarea activităților * Dimensiunea firmei	1.527	2	200	0.466	0.087
Perfecționarea forței de muncă * Dimensiunea firmei	1.247	2	200	0.536	0.079
Combaterea/limitarea poluării* Dimensiunea firmei	<b>6.694</b>	<b>2</b>	<b>200</b>	<b>0.035</b>	<b>0.180</b>

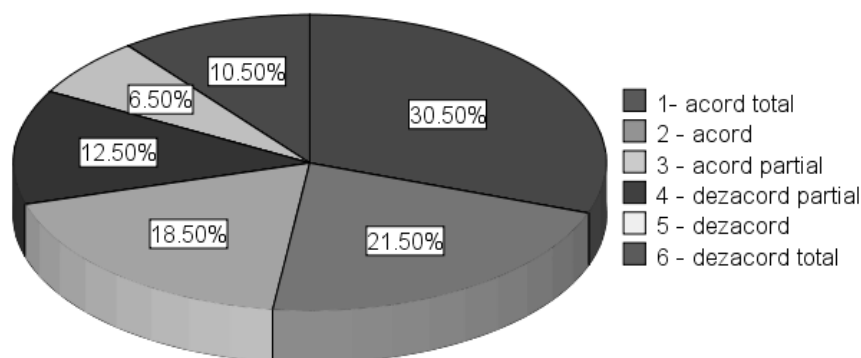
Rezultatele testului  $\chi^2$  indică existența unei legături parțiale între dimensiunea firmei și stabilirea unei priorități privind înlocuirea utilajelor pentru firmele cu o vechime de peste 15 ani (Pearson  $\chi^2 = 10.000$ ,  $gl=2$ ,  $p=0.007 < 0.05$ ,  $c= 0.632$ ), toate firmele mijlocii dorindu-și înlocuirea utilajelor. Și în cazul existenței unei priorități privind achiziția de tehnică nouă și dimensiunea



firmei există o legătură parțială ( $Pearson \chi^2 = 6.875$ ,  $gl=2$ ,  $p=0.032 < 0.05$ ,  $c= 0.561$ ) tot în cazul firmelor cu vechime de peste 15 ani, 75% dintre firmele mijlocii și 60% dintre microîntreprinderi având stabilită această prioritate pentru viitorii 2 ani.

### c) Analiza mediului intern

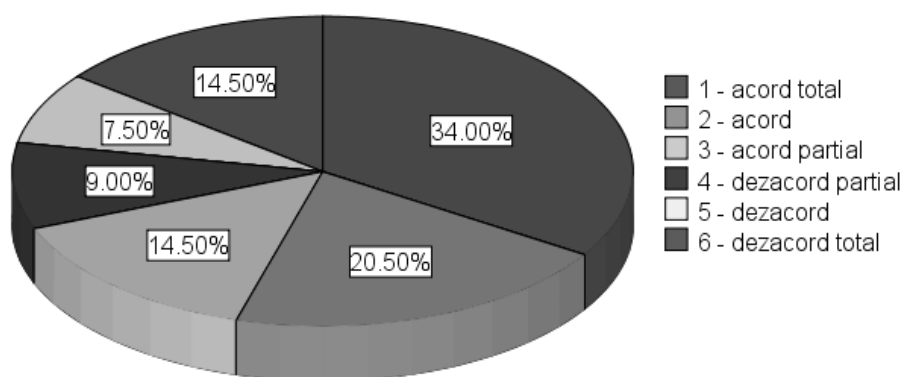
În general, IMM-urile participante la studiu și-au exprimat acordul parțial (media 2.745) cu evaluarea impactului pe termen lung al punctelor forte și al slăbiciunilor firmei. Firmele care realizează această evaluare sunt în proporție de 52%, iar firmele care au declarat că nu realizează evaluarea impactului pe termen lung a punctelor forte și a punctelor slabe reprezintă 17 % dintre firmele chestionate. Caracteristicile firmelor care au fost cele mai multe în a declara că evaluează impactul pe termen lung al punctelor forte și slabe sunt: vechime de până la 5 ani (25.5%), au ca domeniu de activitate prestarea serviciilor (20.5%) și dimensiune mică (23%). Cele mai multe firme care au declarat că nu iau în considerare impactul pe termen lung al forțelor și slăbiciunilor sunt firme mici (7.5%), activează în domeniul producției (6%) și au o experiență de până la 5 ani (6.5%).



**Grafic nr. 7.17** Evaluarea impactului pe termen lung al punctelor forte și slăbiciunilor

Așa cum arată rezultatele prezentate în tabelul de mai jos, nu există diferențe între percepțiile firmelor în funcție de domeniul de activitate, media încadrându-se între valorile 2.63 (pentru firmele prestatoare de servicii) și 2.91 (pentru firmele din producție).

Punctele forte și punctele slabe nu sunt stabilite în totalitate prin raportare la concurență așa cum arată valoarea medie a răspunsurilor (2.79). Firmele care își stabilesc punctele forte și slabe prin raportare la concurență sunt în proporție de peste 54%, în timp ce 22% dintre firmele chestionate nu țin cont de concurenți. Dintre firmele care au declarat că își stabilesc punctele forte și punctele slabe prin raportare la concurență, cele mai multe au o vechime de mai puțin de 5 ani (25%), activează în sectorul serviciilor (21%), iar ca dimensiune sunt microîntreprinderi (23.5%). La popul opus, cele mai multe firme care nu au în vedere concurența atunci când își stabilesc punctele forte și slăbiciunile sunt firme cu o experiență de până la 5 ani (8%), sunt firme de producție (9%) și au până la 9 angajați (8.5%).



**Grafic nr. 7.18** Stabilirea punctelor forte și slabe prin raportare la concurență

Dacă în cazul firmelor prestatoare de servicii și a celor în comerț răspunsurile tind spre un acord parțial (media 2.64 și respectiv 2.69), în cazul firmelor din producție avem un acord parțial clar (media 3.13).

**Tabel 7.54** Aprecierile privind punctele forte și slabe în funcție de domeniul de activitate

Domeniul de activitate		Firma noastră evaluează impactul pe termen lung al punctelor forte și al slăbiciunilor organizaționale	Punctele forte și punctele slabe ale firmei sunt stabilite prin raportare la concurență
Producție	Medie	2.91	3.13
	N	55	55
	Abatere medie pătratică	1.73	2.00
	% din N total	27.5	27.5
Prestări servicii	Medie	2.63	2.64
	N	75	75
	Abatere medie pătratică	1.63	1.73
	% din N total	37.5	37.5
Comerț	Medie	2.74	2.69
	N	70	70
	Abatere medie pătratică	1.60	1.69
	% din N total	35	35
Total	Medie	2.745	2.79
	N	200	200
	Abatere medie pătratică	1.65	1.80
	% din N total	100	100

Indiferent de categoria de mărime în care se încadrează firmele participante la studiu și-au exprimat acordul parțial cu privire la evaluarea impactului pe termen lung al punctelor forte și al slăbiciunilor organizaționale, media răspunsurilor având valori cuprinse între 2.69 (firme mici) și 2.82 (microîntreprinderi). Nu se remarcă diferențe semnificative în funcție de dimensiunea firmei nici în cazul modului de stabilire al punctelor forte și al slăbiciunilor, media răspunsurilor microfirmelor fiind 2.72, iar cea a firmelor mijlocii, 3.09.

**Tabel 7.55** *Aprecierile privind punctele forte și slabe în funcție de dimensiunea firmei*

Dimensiunea firmei		Firma evaluează impactul pe termen lung al forțelor și al slăbiciunilor organizaționale	Punctele forte și punctele slabe ale firmei sunt stabilite prin raportare la concurență
<b>0-9 angajați</b>	Medie	2.82	2.72
	N	82	82
	Abatere medie pătratică	1.51	1.76
	% din N total	41	41
<b>10-49 angajați</b>	Medie	2.69	2.73
	N	83	83
	Abatere medie pătratică	1.71	1.76
	% din N total	41.5	41.5
<b>50-249 angajați</b>	Medie	2.71	3.09
	N	35	35
	Abatere medie pătratică	1.84	1.99
	% din N total	17.5	17.5
<b>Total</b>	Medie	2.745	2.79
	N	200	200
	Abatere medie pătratică	1.65	1.80
	% din N total	100	100

Dacă în ceea ce privește evaluarea impactului pe termen lung al punctelor forte și al punctelor slabe ale firmei, răspunsurile IMM-urilor cu o vechime de până la 5 ani și a celor cu vechimea cuprinsă între 11 și 15 ani indică o poziție între acord și acord total (cu valori medii de 2.56 și respectiv 2.6), răspunsurile firmelor cu vechime cu prinsă între 6 și 10 ani și a celor cu peste 15 ani de experiență indică acordul parțial (valorile medii de 3.07 și respectiv 3.33). Aceeași poziție și-au exprimat-o firmele, pe categorii de vechime și în ceea ce privește stabilirea punctelor forte și a punctelor slabe prin raportare la concurență cu diferența că poziția firmelor cu peste 15 ani de experiență tinde să se apropie de dezacordul parțial.

**Tabel 7.56** *Aprecierile privind punctele forte și slabe în funcție de vechimea firmei*

Vechimea firmei		Firma evaluează impactul pe termen lung al forțelor și al slăbiciunilor organizaționale	Punctele forte și punctele slabe ale firmei sunt stabilite prin raportare la concurență
<b>mai puțin de 5 ani</b>	Medie	2.56	2.65
	N	89	89
	Abatere medie pătratică	1.58	1.74
	% din N total	44.5	44.5
<b>6-10 ani</b>	Medie	3.07	3.22
	N	46	46
	Abatere medie pătratică	1.62	1.85
	% din N total	23	23
<b>11-15 ani</b>	Medie	2.6	2.44
	N	50	50
	Abatere medie pătratică	1.68	1.73
	% din N total	25	25
<b>peste 15 ani</b>	Medie	3.33	3.47
	N	15	15
	Abatere medie pătratică	1.88	1.96
	% din N total	7.5	7.5
<b>Total</b>	Medie	2.745	2.79
	N	200	200
	Abatere medie pătratică	1.65	1.80
	% din N total	100	100

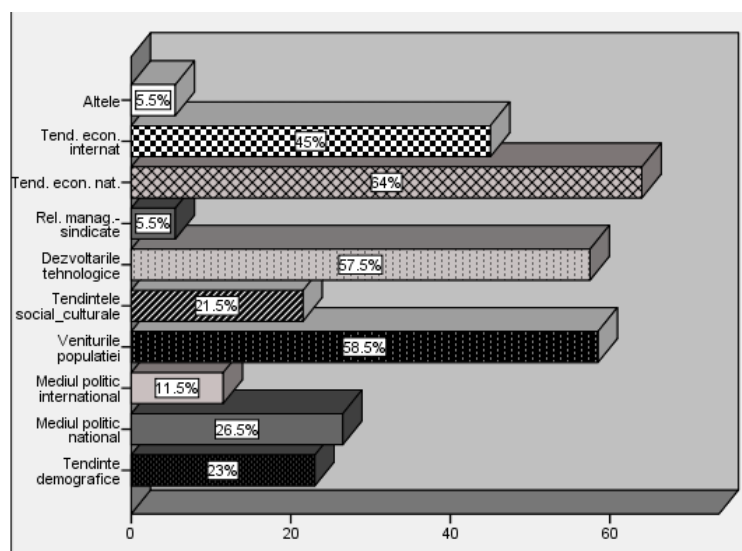
Am căutat să identificăm o legătură semnificativă statistic între cele două aspecte analizate referitoare la analiza mediului intern, evaluarea impactului pe termen lung al punctelor forte și al punctelor slabe și stabilirea acestora prin raportare la concurență, pe de o parte și domeniul de activitate, dimensiunea și vechimea firmei pe de cealaltă parte. Valorile pragului de semnificație statistică, pentru testul ANOVA, nu coboară sub 0.05 (tabelul 7.63) în cazul nici unei perechi de variabile, acest fapt semnificând că nu putem vorbi de corelații semnificative statistic.

**Tabel 7.57** Corelația dintre aprecierile privind punctele forte și slabe și caracteristicile firmei

	Domeniu de activitate			Dimensiunea firmei			Vechimea firmei		
	gl	F	p	gl	F	p	gl	F	p
<i>Firma noastră evaluează impactul pe termen lung al punctelor forte și al slăbiciunilor organizaționale</i>	2	1.266	0.629	2	0.14	0.87	3	4.649	0.162
<i>Punctele forte și punctele slabe ale firmei sunt stabilite prin raportare la concurență</i>	2	4.353	0.261	2	0.57	0.56	3	7.699	0.066

#### d) Analiza mediului extern

Osborne (1995) este de părere că un factor esențial al succesului îl constituie concentrarea asupra creării unei legături între ideea afacerii și oportunitățile identificate în mediu: clienți, concurenți, tehnologie, politici publice, tendințe sociale și structurile demografice.



**Grafic nr. 7.19** Factorii de mediu extern avuți în vedere la elaborarea planurilor

Am chestionat IMM-urile în privința influențelor pe care le iau în considerare în elaborarea planurilor strategice. Sunt trei influențe care sunt luate în considerare de peste 50% dintre firme: tendințele economice naționale (64%), veniturile populației (58.5%) și dezvoltările tehnologice (57.5%). La polul opus se află relația management-sindicate (luată în considerare de doar 5.5% dintre firme), alte influențe (5.5%) și mediul politic internațional (11.5%).

**Tabel 7.58** Factorii externi de influență în funcție de domeniul de activitate

	Domeniul de activitate					
	Producție		Prestări servicii		Comerț	
	Număr	Pondere	Număr	Pondere	Număr	Pondere
<b>Tendințe demografice</b>	11	20.00	13	17.33	22	31.43
<b>Mediul politic național</b>	19	34.55	17	22.67	17	24.29
<b>Mediul politic internațional</b>	8	14.55	6	8.00	9	12.86
<b>Veniturile populației</b>	31	56.36	41	54.67	45	64.29
<b>Tendințe sociale/culturale</b>	7	12.73	16	21.33	20	28.57
<b>Dezvoltările tehnologice</b>	33	60.00	50	66.67	32	45.71
<b>Relațiile management-sindicate</b>	5	9.09	4	5.33	2	2.86
<b>Mediul economic național</b>	42	76.36	43	57.33	43	61.43
<b>Mediul economic internațional</b>	29	52.73	35	46.67	26	37.14
<b>Altele</b>	4	7.27	5	6.67	2	2.86

Cele mai multe firme din producție iau în considerare influența mediului economic național (76.36%), a dezvoltărilor tehnologice (60%) și veniturile populației. Firmele prestatoare de servicii țin seama mai ales de dezvoltările tehnologice (66.67%), mediul economic național (57.33%) și veniturile populației. În ceea ce privește firmele din comerț, cele mai multe, 64.29% iau în considerare veniturile populației, mediul economic național (61.43%) și dezvoltările tehnologice.

**Tabel 7.59** Factorii externi de influență în funcție de dimensiunea firmei

	Dimensiunea firmei					
	0-9		10-49		50-249	
	Număr	Pondere	Număr	Pondere	Număr	Pondere
<b>Tendințe demografice</b>	19	23.17	16	19.28	11	31.43
<b>Mediul politic național</b>	22	26.83	21	25.30	10	28.57
<b>Mediul politic internațional</b>	8	9.76	6	7.23	9	25.71
<b>Veniturile populației</b>	52	63.41	43	51.81	22	62.86
<b>Tendințe sociale/culturale</b>	22	26.83	13	15.66	8	22.86
<b>Dezvoltările tehnologice</b>	50	60.98	43	51.81	22	62.86
<b>Relațiile management-sindicate</b>	6	7.32	2	2.41	3	8.57
<b>Mediul economic național</b>	47	57.32	57	68.67	24	68.57
<b>Mediul economic internațional</b>	34	41.46	37	44.58	19	54.29
<b>Altele</b>	4	4.88	5	6.02	2	5.71

Veniturile populației (63.41%), dezvoltările tehnologice (60.98%) și mediul economic național (57.32%) sunt factorii luați în considerare de către firmele cu până la 9 angajați atunci când își elaborează planurile strategice. Firmele mici țin cont de mediul economic național (68.67%), veniturile populației și dezvoltările tehnologice (51.81%) și mediul economic internațional (44.58%). Ierarhia factorilor de influență este aceeași și în cazul firmelor mijlocii, modificări existând doar la ponderea firmelor: mediul economic național (68.57%), veniturile populației și dezvoltările tehnologice (62.86%) și mediul economic internațional (54.29%).

**Tabel 7.60** Factorii externi de influență în funcție de vechimea firmei

	Vechime firmă							
	mai puțin de 5 ani		6-10 ani		11-15 ani		peste 15 ani	
	Număr	Pondere	Număr	Pondere	Număr	Pondere	Număr	Pondere
<b>Tendințe demografice</b>	18	20.22	10	21.74	14	28	4	26.67
<b>Mediul politic național</b>	22	24.72	10	21.74	17	34	4	26.67
<b>Mediul politic internațional</b>	6	6.74	6	13.04	8	16	3	20.00
<b>Veniturile populației</b>	53	59.55	26	56.52	27	54	11	73.33
<b>Tendințe sociale/culturale</b>	25	28.09	9	19.57	7	14	2	13.33
<b>Dezvoltările tehnologice</b>	56	62.92	24	52.17	26	52	9	60.00
<b>Relațiile management-sindicate</b>	3	3.37	3	6.52	5	10	0	0.00
<b>Mediul economic național</b>	54	60.67	26	56.52	36	72	12	80.00
<b>Mediul economic internațional</b>	33	37.08	22	47.83	27	54	8	53.33
<b>Altele</b>	6	6.74	2	4.35	3	6	0	0.00

Analiza factorilor care sunt luați în considerare la elaborarea planurilor strategice în funcție de experiența firmelor evidențiază faptul că firmele nou create (cu o vechime până la 5 ani) iau în considerare în principal dezvoltările economice (62.92%), mediul economic național (60.67%) și veniturile populației (59.55%). Cele mai multe firme cu o experiență cuprinsă între 6 și 10 ani (56.52%) țin cont de veniturile populației și de mediul economic național, dezvoltările tehnologice (52.17%) și mediul economic internațional (47.83%). În planurile celor mai multe IMM-uri cu o vechime cuprinsă între 11 și 15 ani este luată în considerare influența mediului economic național (72%), a veniturilor populației și a mediului economic internațional (54%) și a dezvoltărilor tehnologice (52%). Cele mai experimentate firme țin cont de mediul economic național (80%), veniturile populației (73.33%) și dezvoltările tehnologice (60%).

Indiferent de criteriul luat în considerare (dimensiunea firmei, domeniul de activitate sau vechimea firmei) factorul cel mai puțin avut în vedere la elaborarea planurilor strategice este relația management-sindicate, un fapt previzibil ținând cont de dimensiunea redusă a firmelor participante la studiu.

Rezultatele testului  $\chi^2$  arată că domeniul de activitate nu influențează, în general, factorul luat în vedere la elaborarea planurilor strategice, cu o excepție, în cazul factorului dezvoltările tehnologice. Cele mai puține firme care nu iau în considerare influența acestui factor fiind firmele din producție, cele mai multe cele din comerț.

Testele arată existența unei legături parțiale între domeniul de activitate și luarea în considerare a tendințelor economice naționale, în cazul firmelor mijlocii ( $Pearson \chi^2 = 9.148$ ,  $gl=2$ ,  $p=0.010 < 0.05$ ,  $c=0.455$ ), firmele din producție fiind cele mai multe care iau în considerare acest factor (70.8%).

Domeniul de activitate influențează luarea în considerare a tendințelor economice internaționale în cazul firmelor mijlocii ( $Pearson \chi^2 = 9.671$ ,  $gl=2$ ,  $p=0.008 < 0.05$ ,  $c=0.465$ ),

firmele din producție fiind cele mai multe care iau în considerare acest factor (78.9%), pe când firmele prestatoare nu iau în considerare deloc acest factor.

O legătură parțială există între domeniul de activitate și tendințele socio-culturale în cazul firmelor cu o vechime de peste 15 ani ( $Pearson \chi^2 = 6.346$ ,  $gl=2$ ,  $p=0.042 < 0.05$ ,  $c= 0.545$ ), singurele firme care iau în considerare acest factor fiind firmele din comerț.

**Tabel 7.61** Corelația dintre domeniul de activitate și factorii externi de influență

Relația	Pearson $\chi^2$				Coeficient de contingență (c)
	Valoare	gl	N	p	
Tendențe demografice * Domeniul de activitate	4.447	2	200	0.108	0.147
Mediul politic național * Domeniul de activitate	2.570	2	200	0.277	0.113
Mediul politic internațional * Domeniul de activitate	1.531	2	200	0.465	0.087
Veniturile populației * Domeniul de activitate	1.523	2	200	0.467	0.087
Tendențe sociale/culturale * Domeniul de activitate	4.583	2	200	0.101	0.150
Dezvoltările tehnologice * Domeniul de activitate	6.698	2	200	0.035	0.180
Relațiile management-sindicate * Domeniul de activitate	2.309	2	200	0.315	0.107
Mediul economic național * Domeniul de activitate	5.297	2	200	0.71	0.161
Mediul economic internațional * Domeniul de activitate	3.157	2	200	0.206	0.125

O legătură semnificativă statistic, de intensitate slabă, există doar între dimensiunea firmei și mediul politic internațional, firmele mijlocii iau în considerare într-o măsură mai mare mediul politic internațional (25.7%) comparativ cu microîntreprinderile (9.8%) și firmele mici (7.2%). Luarea în considerare a celorlalți factori nu este în general influențată de dimensiunea firmei.

O legătură parțială între dimensiunea firmei și luarea în considerare a mediului internațional a fost identificată în cazul firmelor din producție ( $Pearson \chi^2 = 6.250$ ,  $gl=2$ ,  $p=0.044 < 0.05$ ,  $c= 0.319$ ), cele mai multe firme care iau în considerare acest factor fiind firmele mijlocii (62.5%), nicio firmă mică neconsiderând importantă influența acestui factor. Aceea și legătură parțială o regăsim și în cazul firmelor din comerț ( $Pearson \chi^2 = 11.266$ ,  $gl=2$ ,  $p=0.004 < 0.05$ ,  $c= 0.372$ ), cele mai puține firme care nu i-au în considerare această influență fiind firmele mijlocii (6.6%).

O altă legătură parțială a fost identificată între dimensiunea firmei și factorul tendințele economice naționale, în cazul firmelor prestatoare de servicii ( $Pearson \chi^2 = 6.218$ ,  $gl=2$ ,  $p=0.045 < 0.05$ ,  $c= 0.277$ ), peste 56% dintre firmele prestatoare de servicii care nu iau în considerare acest factor fiind microîntreprinderi, urmate de firmele mici (28.1%) și firmele mijlocii (15.6%).

Rezultatele testelor arată o legătură parțială, în cazul firmelor cu vechime cuprinsă între 6 și 10 ani, între dimensiunea firmei și factorul mediul politic internațional ( $Pearson \chi^2 = 7.042$ ,  $gl=2$ ,  $p=0.030 < 0.05$ ,  $c= 0.364$ ), peste 66% dintre firmele care iau în considerare acest factor fiind firme mijlocii.

**Tabel 7.62** Corelația dintre dimensiunea firmei și factorii externi de influență

Relația	Pearson $\chi^2$				Coeficient de contingență (c)
	Valoare	gl	N	p	
Tendențe demografice * Dimensiunea firmei	2.055	2	200	0.358	0.101
Mediul politic național * Dimensiunea firmei	0.143	2	200	0.931	0.027
Mediul politic internațional * Dimensiunea firmei	8.681	2	200	0.013	0.204
Veniturile populației * Dimensiunea firmei	2.621	2	200	0.270	0.114
Tendențe sociale/culturale * Dimensiunea firmei	3.094	2	200	0.213	0.123
Dezvoltările tehnologice * Dimensiunea firmei	1.917	2	200	0.383	0.097
Relațiile management-sindicate * Dimensiunea firmei	2.681	2	200	0.262	0.115
Mediul economic național * Dimensiunea firmei	2.694	2	200	0.260	0.115
Mediul economic internațional * Dimensiunea firmei	1.640	2	200	0.441	0.090

Experiența firmei nu influențează factorii avuți în vedere la elaborarea planurilor strategice, așa cum arată rezultatele testului  $\chi^2$  prezentate în tabelul de mai jos.

A fost identificată o legătură parțială între vechimea firmei și factorul relația management-sindicate în cazul microîntreprinderilor ( $Pearson \chi^2 = 9.210$ ,  $gl=3$ ,  $p=0.027 < 0.05$ ,  $c=0.318$ ), o dată cu creșterea numărului de ani de activitate descrescând numărul firmelor care nu iau în considerare acest factor (68.4% firme cu vechime de până la 5 ani – 6.6% firme cu vechime de peste 15 ani).

**Tabel 7.63** Corelația dintre vechimea firmei și factorii externi de influență

Relația	Pearson $\chi^2$				Coeficient de contingență (c)
	Valoare	gl	N	p	
Tendențe demografice * Vechimea firmei	1.248	3	200	0.079	0.742
Mediul politic național * Vechimea firmei	2.124	3	200	0.547	0.103
Mediul politic internațional * Vechimea firmei	4.147	3	200	0.246	0.143
Veniturile populației * Vechimea firmei	1.891	3	200	0.595	0.097
Tendențe sociale/culturale * Vechimea firmei	4.651	3	200	0.199	0.151
Dezvoltările tehnologice * Vechimea firmei	2.262	3	200	0.520	0.106
Relațiile management-sindicate * Vechimea firmei	3.690	3	200	0.297	0.135
Mediul economic național * Vechimea firmei	4.599	3	200	0.204	0.150
Mediul economic internațional * Vechimea firmei	4.462	3	200	0.216	148

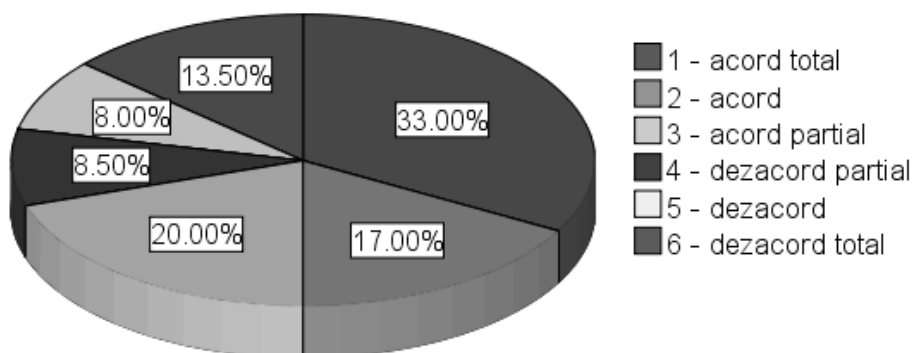
O legătură parțială există de asemenea între vechime și factorul relația management-sindicate în cazul firmelor prestatoare de servicii ( $Pearson \chi^2 = 11.101$ ,  $gl=3$ ,  $N=75$   $p=0.011 < 0.05$ ,



$c=0.359$ ), numărul firmelor care nu iau în considerare acest factor scăzând pe măsură ce crește experiența firmei (57.7 % firme cu până la 5 ani experiență - 4.2% firme cu peste 15 ani experiență).

În ceea ce privește analiza mediului extern am fost interesați să aflăm dacă IMM-urile iau în considerare implicațiile pe termen lung ale oportunităților și amenințărilor. Răspunsurile indică în general un acord parțial, valoarea medie fiind de 2.82. O pondere de 50% dintre firmele chestionate au declarat că iau în considerare implicațiile pe termen lung ale oportunităților și amenințărilor, peste 21% neținând cont de aceste implicații.

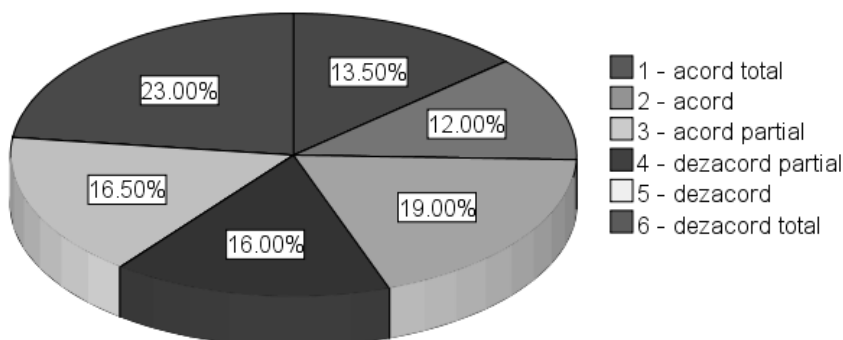
Cele mai multe firme care au în vedere implicațiile pe termen lung ale oportunităților sunt firme cu o vechime de până la 5 ani (22%), sunt firme prestatoare de servicii (20%), iar ca dimensiune sunt firme mici (21.5%). Cele mai multe firme care dimpotrivă, au declarat că nu țin cont de implicațiile pe termen lung sunt firme cu până la 5 ani experiență (10%), active în comerț (7.5%) sau în domeniul serviciilor (7.5%) și sunt firme mici (9%).



**Grafic nr. 7.20** Considerarea implicațiilor pe termen lung ale oportunităților și amenințărilor

Răspunsurile nu diferă semnificativ în funcție de domeniul de activitate, cea mai mică medie este înregistrată în cazul firmelor din servicii (2.68), urmate de firmele din comerț (2.81) și de cele din producție (3.02).

Un alt aspect analizat a fost existența unor proceduri formale pentru evaluarea oportunităților și amenințărilor din mediul extern, firmele exprimând un dezacord parțial în această privință (media 3.79). Doar 25.5% dintre IMM-uri au proceduri formale pentru evaluarea mediului extern, în timp ce peste 39% din firme nu au proceduri în acest sens, acest fapt afectând rigurozitatea și calitatea rezultatelor analizei mediului extern.

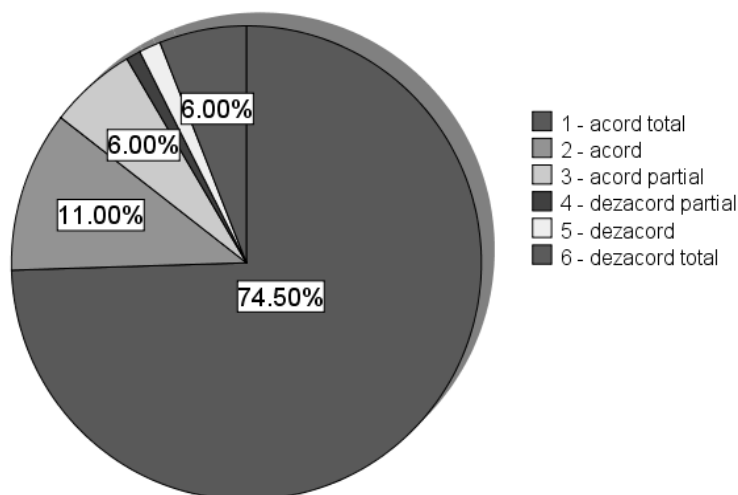


**Grafic nr. 7.21** Existența unor proceduri formale pentru evaluarea oportunităților și amenințărilor

Cele mai multe firme care evaluează oportunitățile și amenințările pe baza unor proceduri formale au până la 5 ani de vechime (10%), sunt firme de comerț (20%), iar ca dimensiune sunt firme mici (9.5%). Caracteristicile celor mai multe firme care nu dețin proceduri formale în acest scop sunt: experiență de până la 5 ani (18.5%), au ca domeniu de activitate prestarea de servicii (14.5%) iar din punctul de vedere al dimensiunii sunt microîntreprinderi (19%).

Nici în acest caz nu apar diferențe semnificative în funcție de domeniul de activitate al firmelor, în cazul firmelor din servicii avem cea mai mare medie (3.89), urmate de firmele din producție (3.87) și de cele din comerț (3.61).

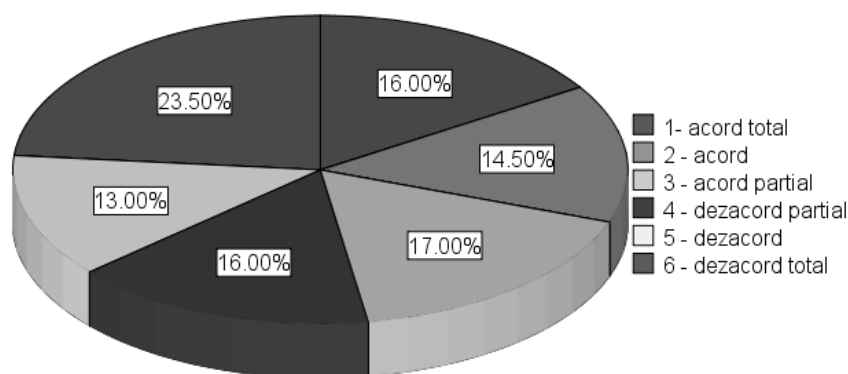
În ceea ce privește interesul manifestat de firme față de nevoile clienților, media generală este de 1.62, acest scor indicând orientarea IMM-urilor spre nevoile clienților. Peste 85 % dintre firme au declarat că sunt interesate de nevoile clienților și doar 7.5% nu sunt interesate de ceea ce își doresc clienții. Cele mai multe firme care și-au declarat interesul pentru nevoile clienților sunt firme cu până la 5 ani vechime (38.5%), sunt prestatoare de servicii (32%), iar ca mărime sunt microîntreprinderi (35.5%). Dintre firmele care nu sunt interesate de nevoile clienților, cele mai multe sunt firme mici (3.5%), sunt în egală măsură (2.5%) firme din producție, servicii sau comerț și au până la 5 ani de experiență (2.5%).



**Grafic nr. 7.22** *Interesul manifestat față de nevoile clienților*

Nu apar diferențe majore în privința acestui aspect între firmele care acționează în domenii diferite de activitate, valorile medii încadrându-se între 1.56 (în cazul firmelor din producție) și 1.66 (în cazul firmelor din comerț).

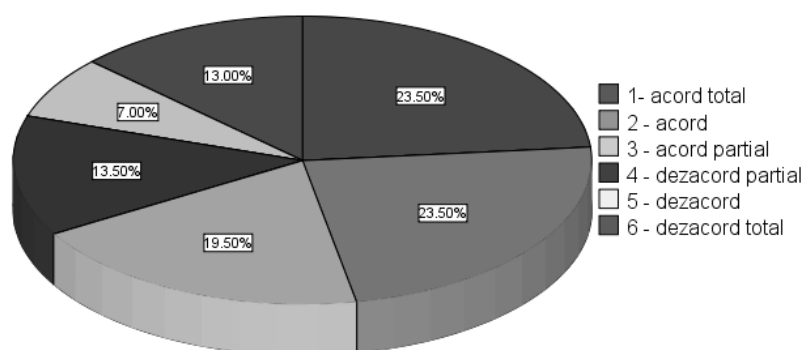
În opinia firmelor chestionate nu toate nevoile clienților se schimbă rapid, media având valoarea 3.66. Dacă 30.5% dintre firme consideră că ritmul în care se schimbă nevoile clienților este unul rapid, 36.5 % și-au declarat dezacordul și dezacordul total în această privință. Cele mai multe firme care consideră că nevoile clienților se schimbă rapid sunt firme cu până la 5 ani de vechime (12.5%), sunt firme prestatoare de servicii (12%) și au un număr de angajați cuprins între 10 și 49 de persoane (13.5%). Cele mai multe firme din rândul celor care sunt de părere că nevoile clienților nu se schimbă rapid sunt firme de dimensiune mică (16.5 %), activează în domeniul serviciilor (14%) și au o experiență de până la 5 ani (18%).



**Grafic nr. 7.23** *Percepția privind schimbarea rapidă a nevoilor clienților*

Firmele din comerț percep o schimbare mai rapidă a nevoilor clienților (media 3.49) comparativ cu cele din servicii (media 3.69) și cu cele din producție (media 3.89).

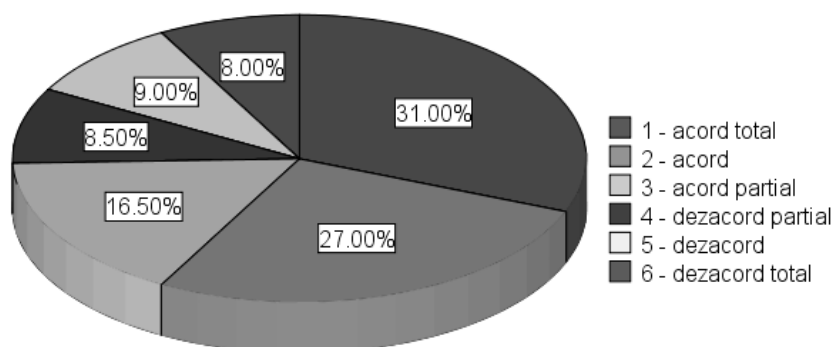
Rezultatele studiului arată că firmele cunosc doar parțial intențiile strategice ale firmelor concurente (media 2.96). Un procent de 47% firme au declarat că au cunoștință de intențiile strategice ale concurenților iar 20% din firme nu cunosc ce își propun în viitor firmele concurente. Dintre firmele care au declarat că au cunoștință de intențiile strategice ale concurenților, cele mai multe sunt firme cu mai puțin de 5 ani vechime (20%), active în sectorul serviciilor (18.5%), iar ca dimensiune sunt firme mici (21.5%). Cele mai multe firme care au declarat că nu cunosc intențiile strategice ale firmelor concurente sunt firme cu o vechime de până la 5 ani (8.5%), firme de comerț (7.5%), iar ca dimensiune microîntreprinderi (9%).



**Grafic nr. 7.24** *Cunoașterea intențiilor strategice ale firmelor concurente*

Firmele prestatoare de servicii sunt cele care cunosc cel mai bine intențiile concurenților dacă analizăm acest aspect în funcție de domeniul de activitate, fără însă să existe diferențe semnificative de la un domeniu de activitate la altul.

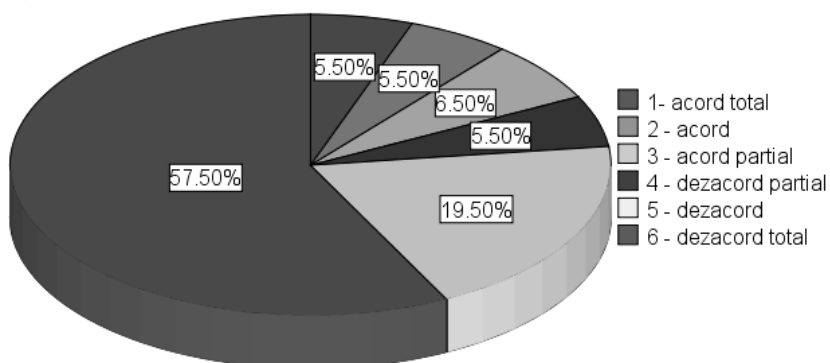
Caracteristicile firmelor concurente sunt și ele cunoscute doar parțial (media 2.615) de către IMM-uri, însă într-o mai mare măsură comparativ cu intențiile acestora. O pondere de 17% din firme au declarat că nu cunosc caracteristicile concurenților, iar 58% au declarat că își cunosc concurenții sub aspectul caracteristicilor acestora. Cele mai multe firme care cunosc caracteristicile firmelor concurente au o vechime de până la 5 ani (24.5%), sunt firme active în sectorul serviciilor (23.5%), iar din punctul de vedere al dimensiunii sunt firme mici (25%), în timp ce cele mai multe firme care nu cunosc caracteristicile concurenților au o experiență de până la 5 ani (7.5%), sunt firme din producție (6%) sau din comerț (6%) și au până la 9 angajați (8.5%).



**Grafic nr. 7.25** Cunoașterea caracteristicilor firmelor concurente

Analiza răspunsurilor în funcție de domeniul de activitate al firmei relevă faptul că firmele din domeniul serviciilor cunosc caracteristicile firmelor concurente (media 2.47), iar firmele din producție și comerț le cunosc doar parțial (media 2.71 și respectiv 2.70).

Firmele participante la studiu au declarat că domeniul de activitate nu se schimbă rapid (media 5.005), ceea ce, în opinia noastră, le face vulnerabile în fața amenințărilor din mediu pe de o parte, iar pe de altă parte le împiedică să sesizeze și fructifice oportunitățile ce se ivesc. Doar 11% dintre IMM-uri consideră că domeniul de activitate se schimbă rapid, în timp ce 75% dintre ele consideră că domeniul de activitate nu se schimbă rapid. Cele mai multe firme care consideră că domeniul de activitate se schimbă rapid sunt firme cu o vechime cuprinsă între 11 și 15 ani (3.5%), prestatoare de servicii (4%), microîntreprinderi (4%) sau firme mici (4%). Caracteristicile celor mai multe firme care nu sunt de părere că domeniul lor de activitate se schimbă rapid sunt: au o vechime de până la 5 ani (37.5%), activează în domeniul serviciilor (29.5%) iar ca dimensiune sunt firme mici (33%).



**Grafic nr. 7.26** Percepția privind dinamica domeniului de activitate

Percepția asupra dinamicii domeniului de activitate înregistrează variații minore de la un domeniu de activitate la altul, mediile încadrându-se între 4.91 pentru firmele din producție și 5.11 pentru firmele din comerț.

**Tabel 7.64** *Aprecierile privind oportunitățile, amenințările, clienții și concurenții în funcție de domeniul de activitate*

Domeniul de activitate		Sunt luate în considerare implicațiile pe termen lung ale oportunităților și amenințărilor din mediul extern	Firma are stabilite proceduri formale pentru evaluarea oportunităților și amenințărilor din mediul extern	Firma este interesată de nevoile clienților	Firma noastră cunoaște intențiile strategice ale concurenților	Firma noastră cunoaște caracteristicile firmelor concurente	Domeniul de activitate se schimbă rapid	Nevoile clienților se schimbă rapid
<b>Producție</b>	Medie	3.02	3.87	1.56	3.04	2.71	4.91	3.84
	N	55	55	55	55	55	55	55
	Abatere medie pătratică	1.78	1.84	1.37	1.82	1.69	1.70	1.77
	% din N total	27.5	27.5	27.5	27.5	27.5	27.5	27.5
<b>Prestări servicii</b>	Medie	2.68	3.89	1.63	2.85	2.47	4.97	3.69
	N	75	75	75	75	75	75	75
	Abatere medie pătratică	1.65	1.67	1.30	1.60	1.47	1.48	1.82
	% din N total	37.5	37.5	37.5	37.5	37.5	37.5	37.5
<b>Comerț</b>	Medie	2.81	3.61	1.66	3.01	2.70	5.11	3.49
	N	70	70	70	70	70	70	70
	Abatere medie pătratică	1.86	1.68	1.38	1.63	1.65	1.39	1.75
	% din N total	35	35	35	35	35	35	35
<b>Total</b>	Medie	2.82	3.79	1.62	2.96	2.615	5.005	3.66
	N	200	200	200	200	200	200	200
	Abatere medie pătratică	1.76	1.71	1.34	1.67	1.59	1.51	1.78
	% din N total	100	100	100	100	100	100	100

Indiferent de categoria de mărime în care se încadrează, IMM-urile au declarat că implicațiile pe termen lung ale oportunităților și amenințărilor din mediul extern sunt luate doar parțial în considerare, valoarea medie fiind cuprinsă între 2.76 în cazul microîntreprinderilor și 3.00 în cazul firmelor mijlocii. În privința procedurilor formale existente pentru evaluarea oportunităților și amenințărilor apar diferențe între firmele din categorii diferite de mărime. Astfel, dacă microîntreprinderile (media 4.02) și firmele mici (media 3.84) și-au exprimat dezacordul parțial, firmele mijlocii și-au exprimat acordul parțial (media 3.11), acest lucru semnificând că aceste firme au sistem mai bine fundamentat de evaluare a oportunităților și amenințărilor comparativ cu microîntreprinderile și firmele mici.

Rezultatele indică faptul că firmele mijlocii cunosc mai bine nevoile clienților (media 1.46) comparativ cu firmele mici (media 1.71) și microîntreprinderile (media 1.60). Firmele percep la fel ritmul de schimbare al nevoilor clienților indiferent de dimensiunea lor, valorile medii fiind cuprinse între 3.59 în cazul microîntreprinderilor și 3.74 în cazul firmelor mijlocii indicând faptul că acestea nu consideră că ritmul de schimbare nu este unul rapid.

Firmele incluse în categorii diferite de mărime cunosc aproape în aceeași măsură intențiile strategice ale concurenților, în cazul microîntreprinderilor media fiind cea mai ridicată, 3.07, iar în cazul firmelor cu 10 până la 49 de angajați fiind cea mai mică, 2.86. Situația diferă în cazul caracteristicilor concurenților, pe care firmele mici (media 2.47) și mijlocii (media 2.31) le cunosc într-o măsură mai mare decât microîntreprinderile (media 2.89).

Indiferent de dimensiunea lor, firmele chestionate consideră că domeniul lor de activitate nu se schimbă rapid.

**Tabel 7.65** *Aprecierile privind oportunitățile, amenințările, clienții și concurenții în funcție de dimensiunea firmei*

Dimensiunea firmei		Sunt luate în considerare implicațiile pe termen lung ale oportunităților și amenințărilor din mediul extern	Firma are stabilite proceduri formale pentru evaluarea oportunităților și amenințărilor din mediul extern	Firma este interesată de nevoile clienților	Firma noastră cunoaște intențiile strategice ale concurenților	Firma noastră cunoaște caracteristicile firmelor concurente	Domeniul de activitate se schimbă rapid	Nevoile clienților se schimbă rapid
<b>0-9 angajați</b>	Medie	2.76	4.02	1.60	3.07	2.89	5.00	3.59
	N	82	82	82	82	82	82	82
	Abatere medie pătratică	1.66	1.68	1.28	1.60	1.61	1.47	1.68
	% din N total	41	41	41	41	41	41	41
<b>10-49 angajați</b>	Medie	2.81	3.84	1.71	2.86	2.47	5.08	3.70
	N	83	83	83	83	83	83	83
	Abatere medie pătratică	1.78	1.66	1.42	1.68	1.54	1.40	1.87
	% din N total	41.5	41.5	41.5	41.5	41.5	41.5	41.5
<b>50-249 angajați</b>	Medie	3.00	3.11	1.46	2.94	2.31	4.83	3.74
	N	35	35	35	35	35	35	35
	Abatere medie pătratică	1.97	1.78	1.34	1.80	1.62	1.85	1.84
	% din N total	17.5	17.5	17.5	17.5	17.5	17.5	17.5
<b>Total</b>	Medie	2.82	3.79	1.62	2.96	2.615	5.005	3.66
	N	200	200	200	200	200	200	200
	Abatere medie pătratică	1.76	1.71	1.34	1.67	1.59	1.51	1.78
	% din N total	100	100	100	100	100	100	100

Dacă firmele cu vechime de până la 15 ani au declarat că iau în considerare implicațiile pe termen lung ale oportunităților și amenințărilor parțial, firmele cu vechime de peste 15 ani iau în considerare într-o măsură și mai mică aceste implicații, exprimându-și dezacordul parțial privind acest aspect (media 3.67). Indiferent de experiența pe care o au, IMM-urile chestionate au declarat că evaluarea oportunităților și amenințărilor din mediu se face în mică măsură pe baza unor proceduri formale, mediile variind între 3.56 pentru firmele cu vechime cuprinsă între 11 și 15 ani, și 3.93 pentru firmele cu peste 15 ani de experiență.

Nu există diferențe majore în privința interesului pentru nevoile clienților între diferitele categorii de vechime, cel mai interesate de acest aspect fiind firmele cu o vechime cuprinsă între 11 și 15 ani (media 1.48), și cel mai puțin interesate de nevoile clienților fiind firmele cu peste 15 ani de experiență (media 2.27), ambele valori medii având aceeași semnificație – IMM-urile sunt interesate de nevoile clienților lor. Firmele cu o vechime de peste 15 ani consideră că ritmul de schimbare al nevoilor este mai mare (media 3.33) comparativ cu firmele care se încadrează în celelalte categorii de vechime (cu medii cuprinse între 3.5 și 3.75).

Firmele cu vechimi de până la 15 ani cunosc parțial intențiile strategice ale concurenților, mediile fiind cuprinse între 2.72 pentru firmele cu o vechime cuprinsă între 6 și 10 ani și 3 pentru firmele cu o vechime cuprinsă între 11 și 15 ani. IMM-urile cu peste 15 ani de vechime cunosc și mai puțin intențiile firmelor concurente, media având valoarea 3.53 ceea ce semnifică dezacordul parțial. Caracteristicile concurenților sunt cunoscute de către firmele cu o vechime între 6 și 10 ani (media 2.46), în timp ce firmele încadrate în celelalte categorii de vechime cunosc doar parțial caracteristicile concurenților.

Firmele cu vechimi de până la 15 ani consideră că domeniul lor de activitate nu se schimbă rapid, în timp ce firmele cu peste 15 ani de experiență apreciază ca există un oarecare ritm de schimbare.



**Tabel 7.66** *Aprecierile privind oportunitățile, amenințările, clienții și concurenții în funcție de vechimea firmei*

Vechimea firmei		Sunt luate în considerare implicațiile pe termen lung ale oportunităților și amenințărilor din mediul extern	Firma are stabilite proceduri formale pentru evaluarea oportunităților și amenințărilor din mediul extern	Firma este interesată de nevoile clienților	Firma noastră cunoaște intențiile strategice ale concurenților	Firma noastră cunoaște caracteristicile firmelor concurente	Domeniul de activitate se schimbă rapid	Nevoile clienților se schimbă rapid
mai puțin de 5 ani	Medie	2.81	3.92	1.51	2.97	2.66	5.33	3.75
	N	89	89	89	89	89	89	89
	Abatere medie pătratică	1.80	1.68	1.23	1.65	1.61	1.19	1.77
	% din N total	44.5	44.5	44.5	44.5	44.5	44.5	44.5
6-10 ani	Medie	2.91	3.74	1.78	2.72	2.46	4.78	3.50
	N	46	46	46	46	46	46	46
	Abatere medie pătratică	1.75	1.71	1.44	1.63	1.47	1.70	1.85
	% din N total	23	23	23	23	23	23	23
11-15 ani	Medie	2.5	3.56	1.48	3	2.54	4.84	3.74
	N	50	50	50	50	50	50	50
	Abatere medie pătratică	1.63	1.80	1.18	1.63	1.68	1.62	1.74
	% din N total	25	25	25	25	25	25	25
peste 15 ani	Medie	3.67	3.93	2.27	3.53	3.07	4.33	3.33
	N	15	15	15	15	15	15	15
	Abatere medie pătratică	1.84	1.75	1.98	2.00	1.62	1.88	1.88
	% din N total	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5
Total	Medie	2.82	3.79	1.62	2.96	2.615	5.005	3.66
	N	200	200	200	200	200	200	200
	Abatere medie pătratică	1.76	1.71	1.34	1.67	1.59	1.51	1.78
	% din N total	100	100	100	100	100	100	100

Cum putem observa în tabelul de mai jos, domeniul de activitate nu influențează nici unul din aspectele privitoare la mediul extern analizate, valoarea pragului de semnificație statistică depășind valoarea 0.05.

Am putut identifica în schimb o legătură semnificativă statistic între dimensiunea firmei și existența unor proceduri formale pentru evaluarea oportunităților și amenințărilor din mediul extern. Coeficientul de corelație a rangurilor Spearman ( $Rho = -0.161$ ,  $p = 0.023$ ) indică o legătură slabă, inversă între cele două variabile. Restul aspectelor analizate în legătură cu analiza mediului extern nu sunt influențate de dimensiunea firmei.

Există o corelație și între vechimea firmei și dinamica percepută a domeniului de activitate așa cum arată rezultatele testului ANOVA. Pentru a stabili natura legăturii am aplicat testul Spearman, coeficientul de corelație a rangurilor Spearman indicând o legătură inversă de intensitate redusă ( $Rho = -0.187$ ,  $p = 0.008$ ). Vechimea firmei nu influențează celelalte aspecte analizate.

**Tabel 7.67** Corelația dintre caracteristicile firmei și aprecierile privind oportunitățile, amenințările, clienții și concurenții

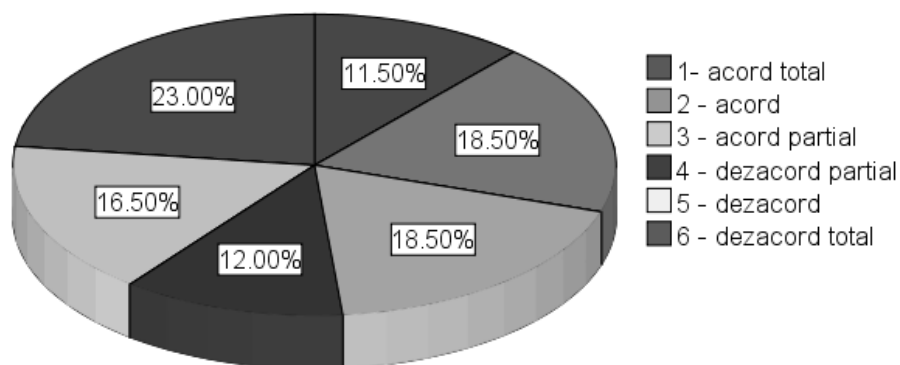
	Domeniul de activitate			Dimensiunea firmei			Vechimea firmei		
	gl	F	p	gl	F	p	gl	F	p
<i>Sunt luate în considerare implicațiile pe termen lung ale oportunităților și amenințărilor din mediul extern</i>	2	0.585	0.558	2	0.238	0.789	3	1.775	0.153
<i>Firma are stabilite proceduri formale pentru evaluarea oportunităților și amenințărilor din mediul extern</i>	2	0.565	0.569	2	3.616	0.029	3	0.519	0.670
<i>Firma este interesată de nevoile clienților</i>	2	0.075	0.927	2	0.456	0.635	3	1.801	0.148
<i>Firma noastră cunoaște intențiile strategice ale concurenților</i>	2	0.247	0.781	2	0.353	0.703	3	0.927	0.429
<i>Firma noastră cunoaște caracteristicile firmelor concurente</i>	2	0.518	0.597	2	2.217	0.112	3	0.613	0.607
<i>Domeniul de activitate se schimbă rapid</i>	2	0.309	0.734	2	0.352	0.704	3	2.949	0.034
<i>Nevoile clienților se schimbă rapid</i>	2	0.618	0.540	2	0.129	0.879	3	0.404	0.750

#### e) Selectarea strategiei

Aspectele analizate în legătură cu procesul de selectare a strategiei au fost existența unor proces formal de selectare a strategiilor și preocuparea pentru implicațiile pe termen lung.

Răspunsurile firmelor chestionate indică faptul că nivelul de formalizare al procesului de selectare a strategiilor este unul redus, media fiind 3.725 (dezacord parțial). Dacă ponderea firmelor care au declarat că urmează un proces formal de selectare a strategiei este de 30%,

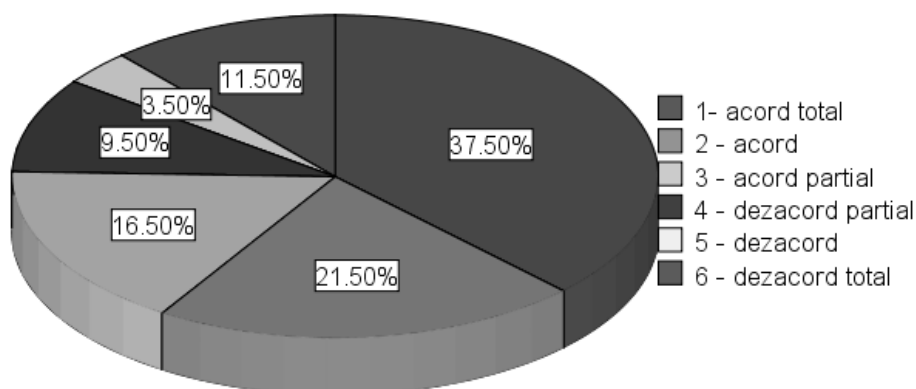
ponderea firmelor care au declarat că nu au dezvoltat un proces formal de selectare a strategiei este sensibil mai mare (39.5%).



**Grafic nr. 7.27** Gradul de formalizare al procesului de selectare al strategiilor

Nivelul de formalizare, așa cum indică valoarea medie, este extrem de apropiat între cele trei domenii de activitate, extremele fiind 3.67 pentru firmele de producție și 3.85 pentru firmele din servicii.

În general, implicațiile pe termen lung sunt luate doar parțial (media 2.545) în considerare atunci când se selectează strategia. Un număr important de firme (59%) au declarat că au în vedere implicațiile pe termen lung atunci când selectează o strategie. La polul opus se află 15 % dintre firmele chestionate care nu iau în considerare implicațiile pe termen lung ale unei eventuale strategii.



**Grafic nr. 7.28** Luarea în considerare a implicațiile pe termen lung în procesul de selectare a strategiei

În continuare am analizat diferențele dintre companiile provenite din domenii diferite de activitate în ceea ce privește luarea în considerare a implicațiilor pe termen lung în cadrul procesului de selectare a strategiei. În acest sens, am identificat o serie de elemente de diferențiere.

Astfel, dacă firmele din producție au declarat că iau în considerare implicațiile pe termen lung (media 2.29), cele din servicii și comerț le iau doar parțial în considerare.

**Tabel 7.68** *Aprecierile privind procesul de selectare a strategiei în funcție de domeniul de activitate*

Domeniul de activitate		Firma urmează un proces formal de selectare a strategiilor	Atunci când se selectează o strategie, firma noastră este preocupată de implicațiile pe termen lung
Producție	Medie	3.67	2.29
	N	55	55
	Abatere medie pătratică	1.80	1.57
	% din N total	27.5	27.5
Prestări servicii	Medie	3.85	2.61
	N	75	75
	Abatere medie pătratică	1.76	1.68
	% din N total	37.5	37.5
Comerț	Medie	3.63	2.67
	N	70	70
	Abatere medie pătratică	1.65	1.73
	% din N total	35	35
Total	Medie	3.725	2.545
	N	200	200
	Abatere medie pătratică	1.73	1.67
	% din N total	100	100

La fel ca și domeniul de activitate nici dimensiunea firmei nu aduce diferențe semnificative între categoriile diferite de firme în ceea ce privește formalizarea procesului de selecție a strategiilor, cel ridicat nivel de formalizare avându-l firmele mijlocii (media 3.54), iar cel mai ridicat (media 3.78) microîntreprinderile. Firmele mijlocii sunt cele care iau în considerare implicațiile pe termen lung ale selectării unei anumite strategii (media 2.26), pe când firmele mici (media 2.51) și microîntreprinderile consideră doar parțial aceste implicații.

**Tabel 7.69** *Aprecierile privind procesul de selectare a strategiei în funcție de dimensiunea firmei*

Dimensiunea firmei		Firma urmează un proces formal de selectare a strategiilor	Atunci când se selectează o strategie, firma noastră este preocupată de implicațiile pe termen lung
0-9 angajați	Medie	3.78	2.71
	N	82	82
	Abatere medie pătratică	1.72	1.65
	% din N total	41	41
10-49 angajați	Medie	3.75	2.51
	N	83	83
	Abatere medie pătratică	1.72	1.60
	% din N total	41.5	41.5
50-249 angajați	Medie	3.54	2.26
	N	35	35
	Abatere medie pătratică	1.80	1.88
	% din N total	17.5	17.5
Total	Medie	3.725	2.545
	N	200	200
	Abatere medie pătratică	1.73	1.67
	% din N total	100	100

Dacă în cazul firmelor cu o vechime de peste 15 ani putem vorbi despre un anumit nivel de formalizare a procesului de selectare a strategiilor (media 3.13), nivelul de formalizare scade în cazul firmelor cu o vechime sub 15 ani, valorile medii ale celor trei categorii de firme fiind cuprinse între 3.56 ( firme cu vechime între 11 și 15 ani) și 4.15 (firme cu vechime între 6 și 10 ani. Firmele cu o vechime mai mică de 5 ani și cele cu o vechime cuprinsă între 11 și 15 ani au declarat că au în vedere impactul pe termen lung al selectării unei strategii, măsura în care implicațiile sunt luate în considerare scăzând în cazul firmelor cu o vechime între 6 și 10 ani și a celor cu o experiență de peste 15 ani, așa cu arată valorii medii prezentate în tabelul 7.76.

**Tabel 7.70** *Aprecierile privind procesul de selectare a strategiei în funcție de vechimea firmei*

Vechimea firmei		Firma urmează un proces formal de selectare a strategiilor	Atunci când se selectează o strategie, firma noastră este preocupată de implicațiile pe termen lung
mai puțin de 5 ani	Medie	3.70	2.45
	N	89	89
	Abatere medie pătratică	1.73	1.73
	% din N total	44.5	44.5
6-10 ani	Medie	4.15	2.93
	N	46	46
	Abatere medie pătratică	1.62	1.53
	% din N total	23	23
11-15 ani	Medie	3.56	2.36
	N	50	50
	Abatere medie pătratică	1.80	1.70
	% din N total	25	25
peste 15 ani	Medie	3.13	2.53
	N	15	15
	Abatere medie pătratică	1.64	1.64
	% din N total	7.5	7.5
Total	Medie	3.725	2.545
	N	200	200
	Abatere medie pătratică	1.73	1.67
	% din N total	100	100

Am aplicat testul ANOVA pentru a identifica posibili factori care influențează procesul de selectare a strategiei. Așa cum arată nivelul pragului de semnificație statistică (care nu coboară sub 0.05) prezentat în tabelul de mai jos, cele două aspecte analizate nu sunt influențate de domeniul de activitate, dimensiunea sau vechimea firmei.

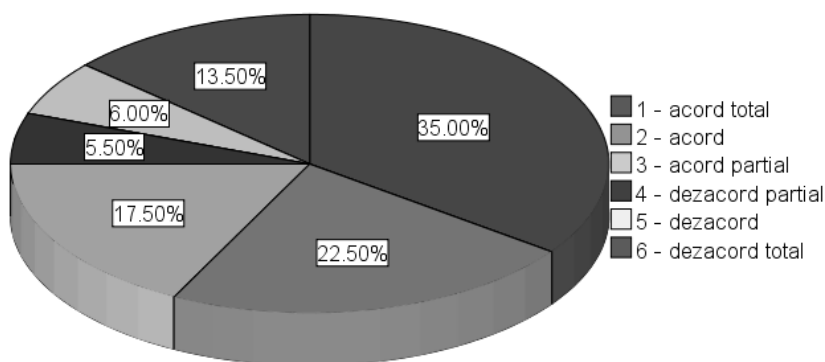
**Tabel 7.71** *Legătura dintre aprecierile privind procesul de selectare a strategiei și caracteristicile firmei*

	Domeniul de activitate			Dimensiunea firmei			Vechimea firmei		
	gl	F	p	gl	F	p	gl	F	p
Firma urmează un proces formal de selectare a strategiilor	2	0.339	0.713	2	0.242	0.786	3	1.702	0.168
Atunci când se selectează o strategie, firma noastră este preocupată de implicațiile pe termen lung	2	0.898	0.409	2	0.928	0.397	3	1.138	0.335

## f) Implementarea strategiei

Implementarea reprezintă procesul prin intermediul căruia eforturile depuse pentru analiza mediului intern, extern, stabilirea alternativelor strategice precum și selectarea strategiei se concretizează. În lipsa acestei etape tot ceea ce se întreprinde cu scopul de dezvoltarea unei strategii își pierde sensul. Din acest motiv am fost interesați să aflăm dacă IMM-urile urmează această etapă a concretizării planurilor realizate. Răspunsurile indică faptul că nu întotdeauna după selectarea unei strategii urmează implementarea ei (media 2.665). Un procent mare (57.5%) dintre firme au declarat că odată ce o strategie a fost selectată este implementată. Nu este de neglijat nici ponderea firmelor care nu implementează strategiile alese (19.5%).

Cele mai multe firme care au declarat că odată ce o strategie a fost selectată este implementată sunt firme cu până la 5 ani vechime (28.5 %), activează în domeniul serviciilor (23.5%) și sunt, din punctul de vedere al dimensiunii, firme mici (23%). Cele mai multe firme care au declarat că nu implementează o strategie chiar dacă a fost selectată sunt firme cu o vechime de până la 10 ani ( 6.5% au o vechime de până la 5 ani și alte 6.5% au o vechime cuprinsă între 6 și 10 ani), active în domeniul comerțului (7%) și sunt microîntreprinderi (8.5%).

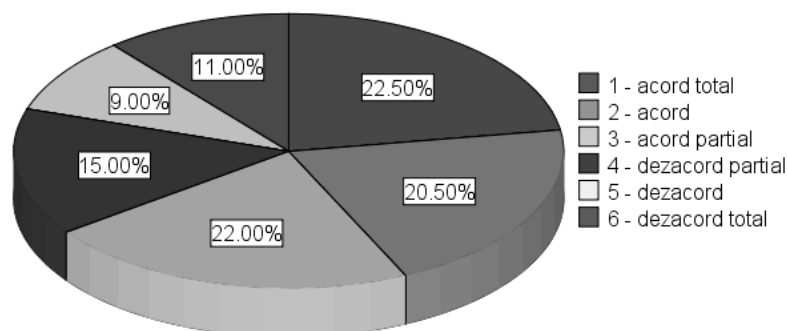


**Grafic nr. 7.29** *Existenta etapei de implementare a strategiei*

În funcție de domeniul de activitate firmele care implementează cel mai adesea strategiile selectate sunt cele din servicii (media 2.51), iar cele care renunță mai des la această fază sunt cele din producție (media 2.78), fără să existe însă diferențe semnificative între cele trei domenii de activitate așa cum se poate observa din valoarea mediilor extreme.

Implementarea unei strategii nu poate avea succes dacă nu sunt alocate resursele necesare acțiunilor ce trebuie întreprinse pentru atingerea obiectivelor fixate. IMM-urile chestionate au declarat că nu totdeauna firma alocă resurse adecvate pentru îndeplinirea planurilor strategice (media 3.005). Mai puțin de jumătate (43%) dintre firme alocă resurse adecvate pentru implementarea strategiilor, iar numărul celor care au declarat că resursele alocate nu sunt suficiente pentru îndeplinirea planurilor este unul deloc de neglijat (20%).

Caracteristicile celor mai multe firme care alocă resurse adecvate pentru implementarea strategiei sunt: vechime până la 5 ani (20%), domeniu de activitate prestarea serviciilor (17%), dimensiune mică (19.5%). Cele mai multe firme care au declarat că nu alocă resursele adecvate implementării planurilor sunt firme cu o experiență de până la 5 ani (7%), active în comerț (8%) și au până la 9 angajați (9.5%).

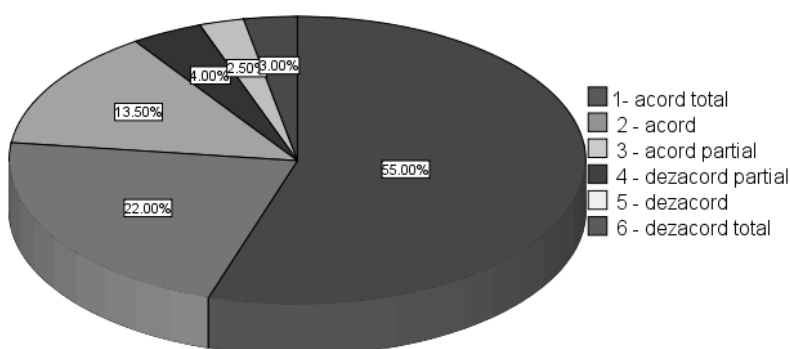


**Grafic nr. 7.30** Alocarea resurselor adecvate pentru implementarea strategiei

La fel ca și în cazul primului aspect analizat, nu există diferențe semnificative între cele trei domenii de activitate, firmele din producție fiind cele care alocă cel mai adesea resursele necesare implementării planurilor (media 2.96), iar acela mai rar firmele din comerț (media 3.03).

Un element esențial pentru succesul procesului de planificare strategică îl constituie buna comunicare. Firmele chestionate apreciază în general că există o bună comunicare în cadrul firmei (media 1.86). Majoritatea firmelor (77%) au declarat că există o bună comunicare în cadrul firmelor lor și doar 5.5% au declarat că nu există o bună comunicare internă.

Cele mai multe firme care au declarat că există o bună comunicare în cadrul firmei sunt firme cu până la 5 ani vechime (37.5%), prestatoare de servicii (30%), iar din punctul de vedere al dimensiunii sunt microîntreprinderi (31.5%). În schimb, cele mai multe firme care au declarat că în cadrul lor nu există o bună comunicare sunt firme cu experiență de până la 5 ani (3%), din domeniul comerțului (3%) și cu până la 9 angajați (2.5%).



**Grafic nr. 7.31** Existența unei bune comunicări în cadrul firmei

În funcție de domeniul de activitate, firmele din domeniul serviciilor au declarat că au cea mai bună calitate a comunicării interne (media 1.80), iar cea mai redusă calitate se înregistrează în cadrul firmelor din comerț (media 1.93) rămânând totuși în limitele bunei comunicări.

**Tabel 7.72** *Aprecierile privind procesul de implementare a strategiei în funcție de domeniu*

Domeniul de activitate		Odată ce o strategie a fost selectată este implementată	Firma noastră alocă resurse adecvate pentru îndeplinirea planurilor strategice	Există o bună comunicare în cadrul firmei
Producție	Medie	2.78	2.96	1.85
	N	82	82	82
	Abatere medie pătratică	1.74	1.58	1.28
	% din N total	41	41	41
Prestări servicii	Medie	2.55	3.01	1.80
	N	83	83	83
	Abatere medie pătratică	1.69	1.68	1.13
	% din N total	41.5	41.5	41.5
Comerț	Medie	2.67	3.03	1.93
	N	35	35	35
	Abatere medie pătratică	1.88	1.53	1.40
	% din N total	17.5	17.5	17.5
Total	Medie	2.655	3.005	1.86
	N	200	200	200
	Abatere medie pătratică	1.74	1.62	1.24
	% din N total	100	100	100

Dimensiunea firmei nu afectează semnificativ existența etapei de implementare a strategiilor alocate, mediile fiind cuprinse între 2.51 pentru firmele mijlocii și 2.74 pentru microîntreprinderi, ceea ce semnifică că, indiferent de mărimea firmei doar o parte din strategiile selectate sunt puse în aplicare. Doar o parte din strategii au beneficiat de resursele necesare pentru implementare, diferența între valorile medii fiind ușor mai mare decât în cazul existenței procesului de implementare, astfel media cea mai mică, 2.66, se înregistrează în cazul firmelor mijlocii, iar cea mai mare, 3.21, în cazul microîntreprinderilor. Putem spune că aprecierea privind calitatea comunicării în cadrul firmelor coincide pentru microîntreprinderi (media 1.87) și pentru firmele mici (media 1.87), fiind extrem de apropiată de percepția firmelor mijlocii (media 1.83).

**Tabel 7.73** *Aprecierile privind procesul de implementare a strategiei în funcție de dimensiune*

Dimensiunea firmei		Odată ce o strategie a fost selectată este implementată	Firma noastră alocă resurse adecvate pentru îndeplinirea planurilor strategice	Există o bună comunicare în cadrul firmei
0-9 angajați	Medie	2.74	3.21	1.87
	N	82	82	82
	Abatere medie pătratică	1.74	1.58	1.28
	% din N total	41	41	41
10-49 angajați	Medie	2.63	2.95	1.87
	N	83	83	83
	Abatere medie pătratică	1.69	1.68	1.13
	% din N total	41.5	41.5	41.5
50-249 angajați	Medie	2.51	2.66	1.83
	N	35	35	35
	Abatere medie pătratică	1.88	1.53	1.40
	% din N total	17.5	17.5	17.5
Total	Medie	2.655	3.005	1.86
	N	200	200	200
	Abatere medie pătratică	1.74	1.62	1.24
	% din N total	100	100	100



Dacă utilizăm ca și criteriu de analiză experiența firmei observăm o diferență între firmele noi (cu vechime de până la 5 ani) și cele cu vechime de peste 5 ani în ceea ce privește existența unei etape de implementare care urmează celei de selectare a strategiei. Astfel, firmele cu o vechime de până la 5 ani au declarat că în general după ce o strategie a fost selectată este implementată (media 2.4) în timp ce firmele încadrate în celelalte categorii de vechime au declarat că doar o parte dintre strategiile selectate sunt implementate, valorile medii fiind cuprinse între 2.54 pentru firmele cu o vechime cuprinsă între 11 și 15 ani și 3.2 pentru firmele cu peste 15 ani de experiență. În ceea ce privește alocarea resurselor necesare implementării strategiilor răspunsurile sunt mai omogene, neexistând diferențe majore între diferitele categorii de vechime, valorile medii fiind cuprinse între 2.83 pentru firmele cu până la 5 ani de experiență și 3.40 pentru firmele cu peste 15 ani de vechime. Nici în ceea ce privește existența unei bune comunicări în cadrul firmei nu apar diferențe semnificative în funcție de vechimea firmei, cea mai bună comunicare existând în firmele noi (media 1.71), valoarea medie ce mai mare fiind înregistrată pentru firmele cu o vechime de peste 15 ani (2.27), fără ca această valoare să semnifice ca nu există o bună comunicare în cadrul firmelor din această categorie de vechime.

**Tabel 7.74** *Aprecierile privind procesul de implementare a strategiei în funcție de vechimea firmei*

Vechimea firmei		Odată ce o strategie a fost selectată este implementată	Firma noastră alocă resurse adecvate pentru îndeplinirea planurilor strategice	Există o bună comunicare în cadrul firmei
<b>mai puțin de 5 ani</b>	Medie	2.40	2.83	1.71
	N	89	89	89
	Abatere medie pătratică	1.59	1.58	1.22
	% din N total	44.5	44.5	44.5
<b>6-10 ani</b>	Medie	3.09	3.37	2.04
	N	46	46	46
	Abatere medie pătratică	1.90	1.57	1.32
	% din N total	23	23	23
<b>11-15 ani</b>	Medie	2.54	2.86	1.84
	N	50	50	50
	Abatere medie pătratică	1.72	1.63	1.17
	% din N total	25	25	25
<b>peste 15 ani</b>	Medie	3.20	3.40	2.27
	N	15	15	15
	Abatere medie pătratică	1.97	1.88	1.33
	% din N total	7.5	7.5	7.5
<b>Total</b>	Medie	2.655	3.005	1.86
	N	200	200	200
	Abatere medie pătratică	1.74	1.62	1.24
	% din N total	100	100	100

Rezultatele testului ANOVA, menit să semnaleze existența unor corelații semnificative între diferitele perechi de variabile, indică faptul că nici domeniul de activitate, nici dimensiunea sau vechimea firmei nu influențează semnificativ existența unei etape de implementare a

strategiilor selectate, alocarea resurselor adecvate în vederea implementării strategiei sau existența unei bune comunicări în cadrul firmei, pragul de semnificație statistică neînregistrând, pentru nici o pereche de variabile, o valoare sub 0.05.

**Tabel 7.75** *Legătura între procesul de implementare a strategiei și caracteristicile firmei*

	Domeniul de activitate			Dimensiunea firmei			Vechimea firmei		
	gl	F	p	gl	F	p	gl	F	p
Odată ce o strategie a fost selectată este implementată	2	0.292	0.747	2	0.231	0.794	3	2.158	0.094
Firma noastră alocă resurse adecvate pentru îndeplinirea planurilor strategice	2	0.026	0.974	2	1.502	0.225	3	1.565	0.199
Există o bună comunicare în cadrul firmei	2	0.194	0.824	2	0.014	0.987	3	1.331	0.266

#### g) Controlul și evaluarea

Planificarea strategică este un proces continuu acest lucru făcând necesară revizuirea și adaptarea planurilor. Întrucât mediul economic actual este foarte dinamic, în continuă schimbare, planurile trebuie să fie actualizate pe măsură ce se obțin noi informații sau se impun anumite schimbări.

Chestionate privind frecvența de revizuire a planurilor, cele mai multe firme participante la studiu au declarat că își revizuiesc planurile trimestrial (31%) și lunar (27%).

**Tabel 7.76** *Frecvența de revizuire a planurilor strategice*

Revizuirea planurilor strategice	Frecvență absolută	Frecvență relativă	Frecvență relativă cumulată
<i>Săptămânal</i>	9	4.5	4.5
<i>Lunar</i>	54	27.0	31.5
<i>Trimestrial</i>	62	31.0	62.5
<i>Semestrial</i>	25	12.5	75.0
<i>Anual</i>	34	17.0	92.0
<i>Niciodată</i>	16	8.0	100.0
Total	200	100.0	

Cele mai multe microîntreprinderi (31.7%) și cele mai multe firme mici (32.5%) își revizuiesc planurile trimestrial, iar cele mai multe companii de dimensiune medie (40%) preferă să își revizuiască planurile lunar. Cele mai multe firme din producție (34.5%) precum și cele mai multe firme active în sectorul serviciilor (32%) au declarat că își revizuiesc planurile trimestrial pe când firmele din comerț preferă în egală măsură (27.1%) să își revizuiască planurile lunar și trimestrial.

**Tabel 7.77** Frecvența de revizuire a planurilor strategice în funcție de caracteristicile firmei

		Revizuirea planurilor strategice						
		Săptămânal	Lunar	Trimestrial	Semestrial	Anual	Niciodată	Total
Domeniul de activitate	Producție	3.6%	30.9%	34.5%	10.9%	10.9%	9.1%	100.0%
	Prestări servicii	4.0%	24.0%	32.0%	12.0%	18.7%	9.3%	100.0%
	Comerț	5.7%	27.1%	27.1%	14.3%	20.0%	5.7%	100.0%
	Total	4.5%	27.0%	31.0%	12.5%	17.0%	8.0%	100.0%
Număr mediu de angajați	0-9	3.7%	28.0%	31.7%	9.8%	19.5%	7.3%	100.0%
	10-49	6.0%	20.5%	32.5%	10.8%	18.1%	12.0%	100.0%
	50-249	2.9%	40.0%	25.7%	22.9%	8.6%		100.0%
	Total	4.5%	27.0%	31.0%	12.5%	17.0%	8.0%	100.0%
Vechime firmă	< 5 ani	5.6%	30.3%	25.8%	11.2%	18.0%	9.0%	100.0%
	6-10 ani	4.3%	15.2%	34.8%	17.4%	17.4%	10.9%	100.0%
	11-15 ani	4.0%	32.0%	34.0%	14.0%	14.0%	2.0%	100.0%
	> 15 ani		26.7%	40.0%		20.0%	13.3%	100.0%
	Total	4.5%	27.0%	31.0%	12.5%	17.0%	8.0%	100.0%

Testele aplicate arată că, în general, frecvența de revizuire a planurilor strategice nu depinde nici de dimensiunea firmei, nici de domeniul de activitate și nici de experiența firmei.

**Tabel 7.78** Corelația între frecvența de revizuire a planurilor strategice și caracteristicile firmei

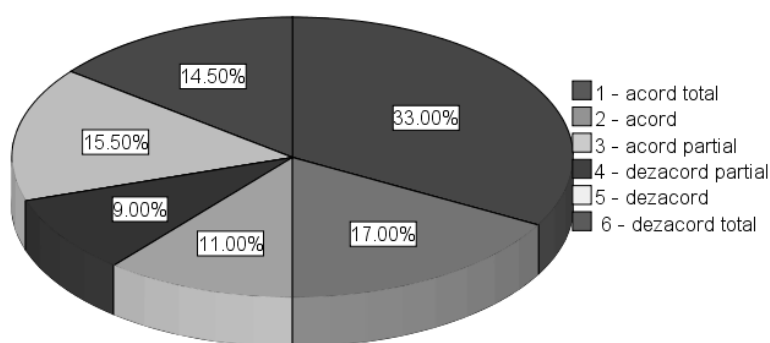
	Frecvența de revizuire a planurilor strategice			
	Pearson $\chi^2$	gl	p	c
Număr mediu de angajați	14.740	10	.142	.262
Vechime firmă	12.384	15	.650	.241
Domeniul de activitate	4.211	10	.937	.144

**Tabel 7.79** Frecvența de revizuire a planurilor strategice în funcție de domeniul de activitate și dimensiunea firmei

Domeniu de activitate			Revizuirea planurilor strategice						
			Săptămânal	Lunar	Trimestrial	Semestrial	Anual	Niciodată	Total
Producție	Număr mediu de angajați	0-9		25.0%	41.7%	8.3%	8.3%	16.7%	100.0%
		10-49	9.1%	22.7%	31.8%	9.1%	13.6%	13.6%	100.0%
		50-249		42.9%	33.3%	14.3%	9.5%		100.0%
		Total	3.6%	30.9%	34.5%	10.9%	10.9%	9.1%	100.0%
Prestări servicii	Număr mediu de angajați	0-9		33.3%	33.3%	5.1%	20.5%	7.7%	100.0%
		10-49	6.7%	13.3%	33.3%	13.3%	20.0%	13.3%	100.0%
		50-249	16.7%	16.7%	16.7%	50.0%			100.0%
		Total	4.0%	24.0%	32.0%	12.0%	18.7%	9.3%	100.0%
Comerț	Număr mediu de angajați	0-9	9.7%	22.6%	25.8%	16.1%	22.6%	3.2%	100.0%
		10-49	3.2%	25.8%	32.3%	9.7%	19.4%	9.7%	100.0%
		50-249		50.0%	12.5%	25.0%	12.5%		100.0%
		Total	5.7%	27.1%	27.1%	14.3%	20.0%	5.7%	100.0%

A fost identificată o legătură parțială între frecvența de revizuire a planurilor și dimensiunea companiei în cazul firmelor prestatoare de servicii ( $Pearson \chi^2 = 19.157, gl=10, p=0.038 < 0.05; c=0.451$ ), orizontul de timp la care se face revizuirea planurilor de către cele mai multe micro-întreprinderi fiind lunar și trimestrial, de către cele mai multe întreprinderi mici trimestrial iar de către firmele mijlocii semestrial.

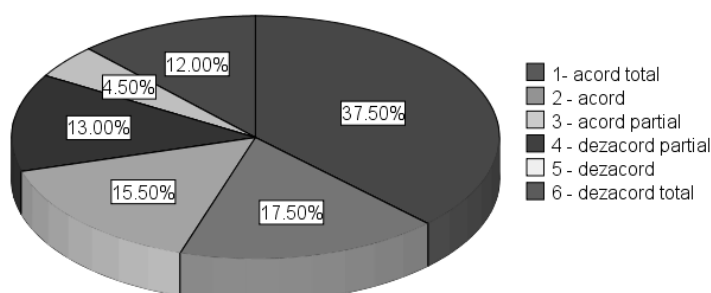
În general firmele au declarat că doar uneori sunt elaborate bugete pentru planurile strategice (media 3.005). Jumătate din firmele participante la studiu au declarat că se elaborează bugete pentru planurile strategice, însă numărul firmelor care nu realizează aceste bugete este, de asemenea, unul semnificativ (30%). Cele mai multe firme care elaborează bugete pentru planurile strategice sunt firme cu o vechime de până la 5 ani (34%), active în comerț (19%) și mici din punctul de vedere al numărului de angajați (22%). Caracteristicile firmelor care nu elaborează bugete sunt: până la 5 ani vechime (12%), prestatoare de servicii (14%) și până la 9 angajați (15%).



**Grafic nr. 7.32** Elaborarea de bugete pentru planurile strategice

Nu apar diferențe semnificative în acest sens în funcție de domeniul de activitate al firmei, cel mai des elaborează bugete firmele din producție (media 2.64), urmate de firmele din comerț (media 2.91) și de cele din servicii (media 3.36).

IMM-urile chestionate au declarat, în general, că realizează evaluarea și revizuirea planurilor strategice însă acest proces nu este unul continuu ci are o anumită frecvență (media 2.655). Mai mult de jumătate (55%) din firme realizează continuu evaluarea și revizuirea planurilor, acest proces de evaluare și revizuire nefiind unul continuu în cazul a 16.5% dintre IMM-uri. Firmele cu până la 5 ani de experiență (25%), active în domeniul serviciilor (20.5%), microîntreprinderi (22%) sau firme mici (22%) sunt cele mai multe care urmează un proces continuu de evaluare și revizuire a planurilor realizate. Cele mai multe firme care nu evaluează și revizuiesc continuu planurile strategice sunt firme cu până la 5 ani de vechime (8.5%), active în sectorul serviciilor (7.5%), iar din punctul de vedere al dimensiunii sunt microîntreprinderi (7.5%).



**Grafic nr. 7.33** Procesul de evaluare și revizuire a planurilor strategice este continuu

Doar firmele din producție au declarat că procesul de evaluare și de revizuire este unul continuu (media 2.47) în timp ce în celelalte două domenii acest proces se desfășoară cu anumite intermitențe (media pentru firmele prestatoare de servicii 2.79, pentru firmele din comerț 2.66).

**Tabel 7.80** *Aprecierile privind procesul de control-evaluare în funcție de domeniul de activitate*

Domeniul de activitate		Sunt elaborate bugete pentru planurile strategice	Evaluarea și revizuirea planurilor strategice ale firmei noastre este un proces continuu
Producție	Medie	2.64	2.47
	N	82	82
	Abatere medie pătratică	1.74	1.71
	% din N total	41	41
Prestări servicii	Medie	3.36	2.79
	N	83	83
	Abatere medie pătratică	2.02	1.76
	% din N total	41.5	41.5
Comerț	Medie	2.91	2.66
	N	35	35
	Abatere medie pătratică	1.48	1.66
	% din N total	17.5	17.5
Total	Medie	3.005	2.655
	N	200	200
	Abatere medie pătratică	1.88	1.72
	% din N total	100	100

Dacă microîntreprinderile (media 3.44) și firmele mici (media 2.96) elaborează doar uneori bugete pentru planurile strategice, firmele mijlocii au declarat că pentru implementarea planurilor lor strategice se alocă anumite bugete (media 2.09). Firmele mijlocii au declarat că procesul de evaluare și revizuire al planurilor strategice este unul continuu (media 2.37), în timp ce în microîntreprinderi și în firmele mici aceste procese se realizează cu o anumită frecvență (media 2.72 și respectiv 2.71).

**Tabel 7.81** *Aprecierile privind procesul de control-evaluare în funcție de dimensiunea firmei*

Dimensiunea firmei		Sunt elaborate bugete pentru planurile strategice	Evaluarea și revizuirea planurilor strategice ale firmei noastre este un proces continuu
0-9 angajați	Medie	3.44	2.72
	N	82	82
	Abatere medie pătratică	1.74	1.71
	% din N total	41	41
10-49 angajați	Medie	2.96	2.71
	N	83	83
	Abatere medie pătratică	2.02	1.76
	% din N total	41.5	41.5
50-249 angajați	Medie	2.09	2.37
	N	35	35
	Abatere medie pătratică	1.48	1.66
	% din N total	17.5	17.5
Total	Medie	3.005	2.655
	N	200	200
	Abatere medie pătratică	1.88	1.72
	% din N total	100	100

Nu există diferențe semnificative în ceea ce privește elaborarea unor bugete pentru planurile strategice în funcție de experiența IMM-urilor, media fiind cuprinsă între 2.85 (firmele cu până la 5 ani de vechime) și 3.37 (firmele cu vechime între 6 și 10 ani), interval care presupune faptul că nu se elaborează întotdeauna bugete pentru elaborarea planurilor strategice. Doar firmele cu vechime între 11 și 15 ani evaluează și revizuiesc continuu planurile realizate, firmele aparținând celorlalte categorii de vechime realizează aceste procese cu anumite frecvențe.

**Tabel 7.82** *Aprecierile privind procesul de control-evaluare în funcție de vechimea firmei*

Vechimea firmei		Evaluarea și revizuirea planurilor strategice ale firmei noastre este un proces continuu	Sunt elaborate bugete pentru planurile strategice
mai puțin de 5 ani	Medie	2.65	2.85
	N	89	89
	Abatere medie pătratică	1.797	1.813
	% din N total	44.5	44.5
6-10 ani	Medie	2.91	3.37
	N	46	46
	Abatere medie pătratică	1.697	1.936
	% din N total	23	23
11-15 ani	Medie	2.46	2.92
	N	50	50
	Abatere medie pătratică	1.581	1.915
	% din N total	25.0	25.0
peste 15 ani	Medie	2.53	3.07
	N	15	15
	Abatere medie pătratică	1.846	1.981
	% din N total	7.5	7.5
Total	Medie	2.665	3.005
	N	200	200
	Abatere medie pătratică	1.721	1.877
	% din N total	100	100

Așa cum arată rezultatele testului ANOVA existența unui proces continuu pentru evaluarea și revizuirea planurilor strategice nu este corelată cu domeniul de activitate, dimensiunea sau vechimea firmei, valorile pragului de semnificație statistică având valori peste 0.05. Domeniul de activitate și vechime firmei nu influențează elaborarea de bugete pentru planurile strategice.

**Tabel 7.83** *Corelația dintre aprecierile privind procesul de control-evaluare și caracteristicile firmei*

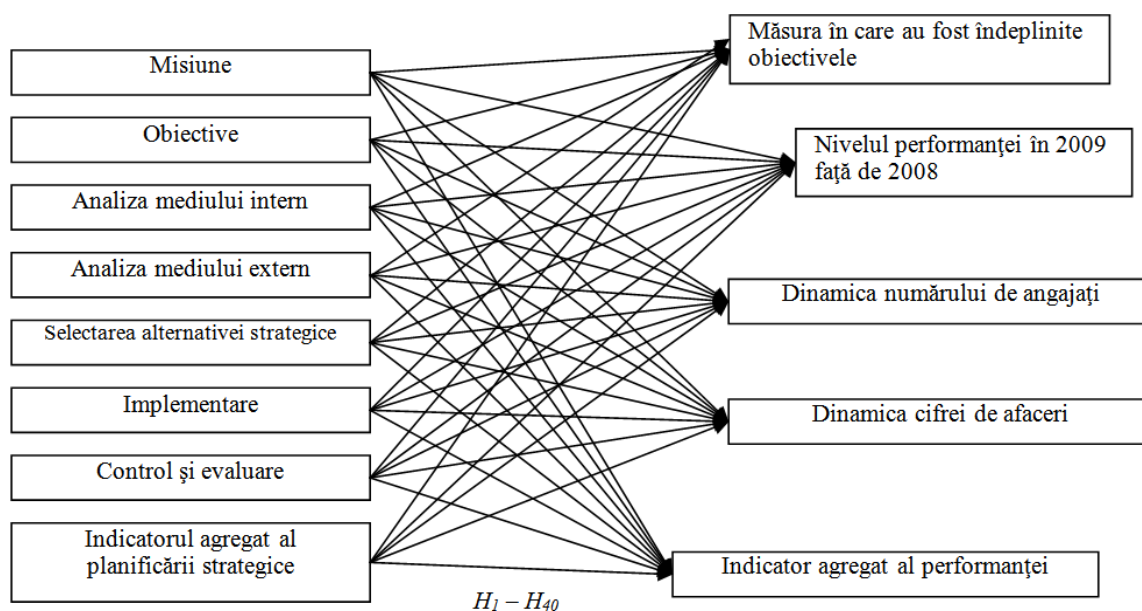
	Domeniul de activitate			Dimensiunea firmei			Vechimea firmei		
	gl	F	p	gl	F	p	gl	F	p
Evaluarea și revizuirea planurilor strategice ale firmei noastre este un proces continuu	2	0.526	0.592	2	1.707	0.564	3	0.580	0.629
Sunt elaborate bugete pentru planurile strategice	2	2.522	0.083	2	6.783	0.001	3	0.808	0.491

O legătură inversă, de intensitate mică, așa cum indică coeficientul de corelație a rangurilor Spearman ( $Rho = -0.246$ ,  $p=0.000$ ) există între dimensiunea firmei și elaborarea de bugete pentru planurile strategice, cu cât crește dimensiunea firmei cu atât crește și frecvența elaborării de bugete.

### 7.2.2. Influența planificării strategice asupra performanței IMM-urilor

Pentru stabilirea legăturii dintre planificarea strategică și performanță a fost concepută variabila agregată suplimentară: indicatorul agregat al performanței. Acesta reprezintă media a patru variabile ordinale, care din punctul nostru de vedere reflectă nivelul performanței: „dinamica numărului de angajați”, „dinamica cifrei de afaceri”, „măsura în care au fost îndeplinite obiectivele” și „nivelul performanței în 2009 față de 2008”. Variabilele „dinamica de angajați” și „dinamica cifrei de afaceri” sunt variabile concepute suplimentar în vederea determinării unui indicator global al performanței. Astfel, „dinamica numărului de angajați” a fost reprezentată printr-o variabilă ordinală cu valorile: 1 - dacă numărul de angajați din 2009 este mai mic decât numărul de angajați din 2008, 2 - dacă numărul de angajați s-a menținut în cei doi ani și 3- dacă numărul de angajați a crescut în 2009 față de 2008. pe de altă parte, o modificare a cifrei de afaceri de până la un punct procentual am considerat-o suficient de relevantă pentru a o încadra ca o creștere/ scădere. „Dinamica cifrei de afaceri” este, prin urmare, o variabilă ordinală cu valorile: 1 - dacă cifra de afaceri în 2009 a scăzut cu peste 1% față de 2008, 2- dacă modificarea cifrei de afaceri s-a încadrat în intervalul  $[-1\%; +1\%]$  și 3 - dacă cifra de afaceri a crescut în 2009 față de 2008 cu peste 1%.

În vederea analizei detaliate a influenței planificării strategice asupra performanței au fost formulate 40 de ipoteze redate în figura de mai jos. Acestea au fost testate cu ajutorul testului  $\chi^2$ .



**Fig. nr. 7.1** O reprezentare a ipotezelor privind legătura planificare strategică-performanță

Rezultatele indică faptul că, în general, nu există o legătură semnificativă statistic între cele două variabile, nivelul pragului de semnificație statistică având o valoare peste 0.05.

**Tabel 7.84** Corelația între indicatorul agregat al planificării strategice și indicatorul agregat al performanței

		Indicator agregat al planificării strategice	Indicator agregat al performanței
Indicator agregat al planificării strategice	<i>Coeficientul de corelație</i>	1.000	-.125
	<i>p</i>		.077
	<i>N</i>	200.000	200

Întrucât legătura generală între indicatorul agregat al planificării și indicatorul agregat al performanței nu s-a confirmat, am căutat influențe parțiale ale planificării asupra celor patru variabile care în opinia noastră reflectă performanța. Astfel, rezultatele arată că există o corelație pozitivă (cu un nivel de încredere de 99%) între planificarea strategică și măsura în care sunt îndeplinite obiectivele fixate. De asemenea, o legătură semnificativă statistic (cu un nivel de încredere de 99%), există și între planificarea strategică și performanțele firmei în 2009 față de 2008.

**Tabel 7.85** Corelația între indicatorul agregat al planificării strategice și componentele indicatorului agregat al performanței

		Măsura în care sunt îndeplinite obiectivele fixate	Performanțele firmei în 2009 față de 2008	Dinamica numărului de angajați	Dinamica cifrei de afaceri
Indicator agregat al planificării strategice	<i>Coeficientul de corelație</i>	-.185**	-.191**	.029	-.095
	<i>p</i>	.009	.008	.689	.190
	<i>N</i>	200	195	193	192

Conform rezultatelor obținute, planificarea strategică nu este corelată nici cu dinamica numărului de angajați, nici cu dinamica cifrei de afaceri.

De asemenea am căutat să identificăm și existența unei legături parțiale între cele șapte componente ale indicatorului agregat al planificării strategice și indicatorul agregat al performanței. Rezultatele prezentate în tabelul de mai jos indică faptul că, exceptând componenta „Implementare”, nu există o legătură semnificativă statistic între indicatorul agregat al performanței și fiecare componentă a indicatorului agregat al planificării în parte, nivelul pragului de semnificație statistică având o valoare peste 0.05.

**Tabel 7.86** Corelația între indicatorul agregat al performanței și componentele indicatorului agregat al planificării strategice

		Misiune	Obiective	Analiza mediului extern	Analiza mediului extern	Selectare alternativă strategică	Implementare	Control și evaluare
Indicator agregat al performanței	<i>Coeficientul de corelație</i>	-0.083	-0.117	-0.042	-0.066	-0.061	<b>-.146*</b>	-0.058
	<i>p</i>	0.242	0.099	0.554	0.35	0.388	<b>0.039</b>	0.416
	<i>N</i>	200	200	200	200	200	<b>200</b>	200



O corelație pozitivă (cu un nivel de încredere de 95%) există doar între componenta „Implementare” și indicatorul agregat al performanței, fapt ce confirmă importanța implementării planurilor strategice pentru îmbunătățirea nivelului de performanță al IMM-urilor.

Am urmărit de asemenea identificarea influențelor existente între fiecare dintre cele șapte componente ale indicatorului agregat al planificării (misiune, obiective, analiză externă, analiză internă, selecția alternativei strategice, implementare și control-evaluare) și fiecare dintre cele patru variabile componente ale indicatorului agregat al performanței (dinamica numărului de angajați, dinamica cifrei de afaceri, nivelul performanței anului 2009 relativ la anul 2008, nivelul de atingere a obiectivelor) în parte dat fiind faptul că fiecare componentă a celor doi indicatori agregați (planificare și performanță) are aceeași importanță în construcția indicatorului agregat din care face parte.

**Tabel 7.87** Corelația între componentele indicatorului agregat al performanței și componentele indicatorului agregat al planificării strategice

		Misiune	Obiective	Analiza mediului extern	Analiza mediului intern	Selectarea alternativei strategice	Implementare	Control și evaluare
Dinamica numărului de angajați	<i>Coef. de corelație</i>	0.008	-0.027	0.018	0.075	0.039	0.031	0.019
	<i>p</i>	0.91	0.712	0.806	0.301	0.59	0.667	0.795
	<i>N</i>	193	193	193	193	193	193	193
Dinamica cifrei de afaceri	<i>Coef. de corelație</i>	-0.05	-0.129	-0.002	-0.096	-0.078	-0.116	0.014
	<i>p</i>	0.491	0.074	0.983	0.187	0.285	0.11	0.849
	<i>N</i>	192	192	192	192	192	192	192
Performanțele firmei în 2009 față de 2008	<i>Coef. de corelație</i>	-0.131	<b>-.177*</b>	-0.092	-0.073	-0.062	<b>-.156*</b>	<b>-.148*</b>
	<i>p</i>	0.069	<b>0.013</b>	0.199	0.312	0.386	<b>0.029</b>	<b>0.039</b>
	<i>N</i>	195	<b>195</b>	195	195	195	<b>195</b>	<b>195</b>
Măsura în care sunt îndeplinite obiectivele fixate	<i>Coef. de corelație</i>	-0.099	-0.058	<b>-.141*</b>	-0.107	-0.124	<b>-.220**</b>	-0.113
	<i>p</i>	0.164	0.411	<b>0.046</b>	0.131	0.08	<b>0.002</b>	0.11
	<i>N</i>	200	200	<b>200</b>	200	200	<b>200</b>	200

Din cele 28 de ipoteze posibile s-au confirmat doar următoarele:

- nivelul de cunoaștere și înțelegere a obiectivelor este pozitiv corelat cu un nivel superior al performanței în anul 2009 raportat la anul 2008 (cu un nivel de încredere de 95%);
- componenta „Implementare” a indicatorului agregat al planificării este pozitiv corelată cu un nivel superior al performanței în anul 2009 raportat la anul 2008 (cu un nivel de încredere de 95%);
- componenta „Control și evaluare” a indicatorului agregat al planificării este pozitiv corelată cu un nivel superior al performanței în anul 2009 raportat la anul 2008 (cu un nivel de încredere de 95%);
- componenta „Analiza mediului extern” a indicatorului agregat al planificării este pozitiv corelată cu un nivel superior al realizării obiectivelor (cu un nivel de încredere de 95%);
- componenta „Implementare” a indicatorului agregat al planificării este pozitiv corelată cu un nivel superior al realizării obiectivelor (cu un nivel de încredere de 99%).

Acestea semnifică faptul că pentru o performanță superioară sunt foarte importante cunoașterea și înțelegerea obiectivelor de către angajați, implementarea strategiilor selectate, alocarea resurselor necesare punerii în aplicare a acestor strategii, o bună comunicare internă, construirea unor bugete și existența unor proceduri de evaluare-revizuire a strategiilor. Pentru un grad superior de îndeplinire a obiectivelor, rezultatele subliniază importanța luării în considerare a implicațiilor pe termen lung ale oportunităților, existența unor proceduri pentru evaluarea oportunităților, cunoașterea nevoilor clienților, cunoașterea caracteristicilor și intențiilor concurenților și ca și în cazul unei performanțe superioare este importantă implementarea strategiilor selectate, alocarea resurselor necesare punerii în aplicare a acestor strategii și o bună comunicare internă.

## Concluzii

Chestionate privind *desfășurarea unor activități de planificare*, 178 de IMM-uri (89%) au răspuns afirmativ, toate firmele mijlocii declarând că desfășoară activități de planificare. Rezultatele testului  $\chi^2$  indică existența unei legături de intensitate redusă doar între vechimea firmei și acțiunile de planificare a activității, domeniul de activitate și dimensiunea firmei neinfluențând implicarea firmelor în activități de planificare.

Un procent de 55.5% dintre cele 200 de IMM-uri participante la studiu, au declarat că nu elaborează *planurile strategice în formă scrisă*. Valorile testului  $\chi^2$  arată că dimensiunea firmei și domeniul de activitate influențează elaborarea planurilor strategice în formă scrisă, în timp ce experiența firmei nu constituie un factor general de influență.

Peste 60% dintre firmele care elaborează planuri scrise au declarat că le utilizează de mai puțin de 2 ani și doar 18% dintre IMM-uri au declarat că utilizează planuri scrise de peste 5 ani. Rezultatele testului  $\chi^2$  indică existența unei legături semnificative statistic între dimensiunea firmei, experiența firme și domeniul de activitate pe de o parte și experiența IMM-urilor privind utilizarea planurilor scrise, pe de altă parte.

Una dintre caracteristicile planificării strategice se referă la *orizontul de timp pentru care se eliberează planurile*. Rezultatele indică un orizont mediu de 1.88 ani, peste 57% din IMM – uri declarând că orizontul de timp pentru care se elaborează planuri scrise este de 1 an (mediana=1). Peste 76 % dintre firme elaborează planuri pentru o perioadă de cel mult trei ani. Aceste aspecte ne conduc la concluzia ca firmele sunt mai degrabă preocupate de aspectele operaționale decât cele strategice, doar șase firme declarând că orizontul de timp al planurilor este de 5 ani și una că elaborează planuri ce vizează o perioadă de peste 5 ani. Am aplicat testul  $\chi^2$  pentru a identifica factorii care influențează mărimea orizontului de timp pentru care firmele elaborează planuri. Rezultatele arată existența unei legături puternice între orizontul de timp și experiența companiei. În ceea ce privește dimensiunea firmei și domeniul de activitate testul nu a evidențiat influența acestora asupra orizontului de timp al planurilor.

Doar un procent de 16.5% dintre IMM-uri au declarat că apelează la *consultanți externi pentru dezvoltarea planurilor strategice*. Acest fapt se datorează, pe de o parte, resurselor financiare deficitare și pe de altă parte, reticenței întreprinzătorilor de a împărtăși informații privind afacerea proprie unor persoane din afara firmei. Rezultatele testului  $\chi^2$ , evidențiază faptul că, în general, experiența și domeniul de activitate nu influențează decizia firmei de a apela la consultanți externi pentru dezvoltarea planurilor strategice, între dimensiunea firmei și utilizarea consultanților externi existând o legătură slabă.

Am căutat să identificăm **factorii care influențează planificarea strategică**. Coeficientul lui Pearson arată că nu există legătură între dimensiunea firmei, domeniul de activitate și experiența acesteia, pe de o parte, și indicatorul agregat al planificării strategice. Testul ANOVA, însă, confirmă existența unei legături pozitive între indicatorul agregat al planificării strategice și elaborarea de planuri scrise, firmele care elaborează planuri scrise urmând un proces de planificare strategică mai riguros, mai complet. Același test infirmă existența unei legături între utilizarea consultanților și planificarea strategică.

În ceea ce privește **formularea unei misiuni**, peste 83% dintre IMM-urile chestionate au răspuns afirmativ. Cele mai multe companii care nu au formulat o misiune sunt, în funcție de dimensiune, firme mici, active în domeniul comerțului și având până la 10 ani de activitate. Formularea unei misiuni nu este influențată de nici unul dintre factorii dimensiunea firmei, domeniul de activitate și experiența firmei, concluzie sprijinită de rezultatele de testului  $\chi^2$ .

Rezultatele studiului indică faptul că misiunea firmei (o media 2.24) și valorile firmei (media 2.415) sunt cunoscute de majoritatea angajaților, indiferent de domeniul de activitate. În ceea ce privește influența valorilor asupra comportamentului angajaților, rezultatele indică, în general, un acord parțial (media 2.65). Rezultatele testului ANOVA sugerează că domeniul de activitate, dimensiunea firmei și experiența firmei nu influențează cunoașterea misiunii și a valorilor firmei și nici faptul că valorile influențează comportamentul angajaților.

Corelațiile identificate cu ajutorul testului ANOVA și a coeficientului de corelație a rangurilor Spearman ne conduc la concluzia că IMM-urile își formulează misiunea incluzând valorile firmei, realizând și o comunicare eficientă a acestora în rândul angajaților, ceea ce duce la influențarea comportamentului angajaților în direcția atingerii ȋntelilor firmei.

Majoritatea firmelor (aproximativ 70%) au declarat că **obiectivele fixate** sunt cunoscute și ȋnțelese de către angajați. Testul ANOVA indică faptul că dimensiunea și vechimea firmei, alături de buna comunicare internă sunt factori care influențează cunoașterea și ȋnțelegerea obiectivelor de către angajați.

În ceea ce privește **direcția viitoare a afacerii**, nici una dintre IMM-urile investigate nu au declarat că intenționează să ȋși vândă afacerea în următorii 2 ani, 58% dintre companii stabilindu-și ca obiectiv general extinderea moderată a afacerii, 22.5% intenționează să-și mențină afacerea la dimensiunile actuale, ȋn timp ce 19.5% și-au stabilit ca obiectiv general pentru următorii 2 ani extinderea rapidă a activității. Prin aplicarea testului  $\chi^2$  am căutat potențiala influență pe care dimensiunea firmei, domeniul de activitate sau vechimea firmei ar putea-o avea asupra obiectivului general pe care compania și-l stabilește pentru următorii doi ani. Rezultatele arată că doar experiența firmei este cea care influențează stabilirea obiectivului, firmele care nu au ajuns ȋncă la maturitate dorindu-și extinderea rapidă a activității. Referitor la **domeniile vizate de stabilirea obiectivelor**, rezultatele arată că: 78,5% dintre IMM-uri ȋși stabilesc obiective privind volumul vânzărilor, 65% pentru nivelul profitului, 50,5% pentru rata de rentabilitate, 40.5% pentru randamentul investițiilor, 39% pentru cota de piață, 29% pentru creșterea capitalului, 18% pentru extinderea la nivel internațional. Ponderea companiilor care nu ȋși stabilesc obiective este mică, ȋnregistrând o valoare de 4.5%.

Testele aplicate evidențiază existența unei legături slabe ȋntre dimensiunea firmei și stabilirea unor obiective privind nivelul profitului, randamentul investițiilor, creșterea capitalului, cota de piață și extinderea la nivel internațional. Domeniul de activitate influențează stabilirea unor obiective privind volumul vânzărilor și privind extinderea la nivel internațional, iar vechimea firmei influențează doar stabilirea unor obiective privind creșterea capitalului.

Am fost interesați să aflăm dacă planurile dezvoltate și implementate au fost eficace. Rezultatele indică faptul că 59% din IMM și-au **realizat** parțial **obiectivele**, în timp ce doar 31 % dintre acestea și-au atins obiectivele în ultimii doi ani și un procent relativ mic de firme (10%) au declarat că și-au depășit obiectivele fixate. Rezultatele testului  $\chi^2$  au înfirmat existența unei legături între domeniul de activitate, dimensiunea sau vechimea firmei pe de o parte și măsura în care IMM-urile și-au îndeplinit obiectivele fixate.

Rezultatele testului  $\chi^2$  indică faptul că există o diferență semnificativă între firmele care elaborează planuri strategice în formă scrisă și cele care nu au planuri scrise în ceea ce privește îndeplinirea obiectivelor în ultimii doi ani (65.5 % dintre firmele care și-au îndeplinit doar parțial obiectivele sunt firme care nu elaborează planuri scrise, iar 59% dintre firmele care și-au realizat obiectivele integral și 60% dintre firmele care și-au depășit obiectivele sunt firme care au elaborat planuri scrise). Același test indică faptul că luarea în considerare a implicațiilor pe termen lung ale oportunităților și amenințărilor din mediul extern influențează măsura în care firmele își realizează obiectivele (80% dintre firmele care și-au depășit obiectivele sunt cele care au declarat că au în vedere aceste implicații). Măsura în care obiectivele fixate sunt realizate este influențată și de luarea evaluarea impactului pe termen lung al punctelor forte și al slăbiciunilor, așa cum arată rezultatele testului  $\chi^2$  (85% dintre firmele care au declarat că și-au depășit obiectivele iau în considerare acest impact).

Testul  $\chi^2$  a confirmat ipoteza conform căreia alocarea resurselor adecvate influențează măsura în care IMM-urile își îndeplinesc obiectivele fixate (75% dintre firmele care își depășesc obiectivele și peste 52% dintre firmele care își îndeplinesc integral obiectivele alocă resurse adecvate pentru îndeplinirea planurilor).

În general, IMM-urile participante la studiu și-au exprimat acordul parțial (media 2.745) cu **evaluarea impactului pe termen lung al punctelor forte și al slăbiciunilor firmei**. Punctele forte și punctele slabe nu sunt stabilite în totalitate prin raportare la concurență așa cum arată valoarea medie a răspunsurilor (2.79). Am căutat să identificăm o legătură semnificativă statistic între cele două aspecte analizate referitoare la analiza mediului intern, pe de o parte și domeniul de activitate, dimensiunea și vechimea firmei pe de cealaltă parte. Întrucât valorile pragului de semnificație statistică, pentru testul ANOVA, nu coboară sub 0.05, în cazul nici unei perechi de variabile, nu putem vorbi de corelații semnificative statistic.

Am chestionat IMM-urile în privința **influențelor pe care le iau în considerare în elaborarea planurilor strategice**. Sunt trei influențe care sunt luate în considerare de peste 50% dintre firme: tendințele economice naționale (64%), veniturile populației (58.5%) și dezvoltările tehnologice (57.5%). Indiferent de criteriul luat în considerare (dimensiunea firmei, domeniul de activitate sau vechimea firmei) factorul cel mai puțin avut în vedere la elaborarea planurilor strategice este relația management-sindicate, un fapt previzibil ținând cont de dimensiunea redusă a firmelor participante la studiu. Rezultatele testului  $\chi^2$  arată că domeniul de activitate nu influențează, în general, factorul luat în vedere la elaborarea planurilor strategice, cu o excepție, în cazul factorului dezvoltările tehnologice. Dimensiunea firmei influențează doar luarea în considerare a factorilor din mediul politic internațional, iar experiența firmei nu influențează factorii externi avuți în vedere la elaborarea planurilor strategice, așa cum arată rezultatele testului  $\chi^2$ .

În ceea ce privește analiza mediului extern am fost interesați să aflăm dacă IMM-urile iau în considerare **implicațiile pe termen lung ale oportunităților și amenințărilor**, răspunsurile indicând în general un acord parțial (media 2.82). Un alt aspect analizat a fost **existența unor proceduri formale pentru evaluarea oportunităților și amenințărilor din mediul extern**, firmele

exprimând un dezacord parțial în această privință (media 3.79). În ceea ce privește **interesul** manifestat de firme **față de nevoile clienților**, media generală este de 1.62, acest scor indicând orientarea IMM-urilor spre nevoile clienților. În opinia firmelor chestionate nu toate nevoile clienților se schimbă rapid, media având valoarea 3.66. Rezultatele studiului arată că firmele **cunosc** doar parțial **intențiile strategice ale firmelor concurente** (media 2.96), **caracteristicile firmelor concurente** fiind și ele cunoscute doar parțial (media 2.615) de către IMM-uri, însă într-o mai mare măsură comparativ cu intențiile acestora. Firmele participante la studiu au declarat că **domeniul de activitate** nu **se schimbă rapid** (media 5.005), ceea ce, în opinia noastră, le face vulnerabile în fața amenințărilor din mediu pe de o parte, iar pe de altă parte le împiedică să sesizeze și fructifice oportunitățile ce se ivesc.

Domeniul de activitate nu influențează nici unul din aspectele privitoare la mediul extern analizate, în schimb a fost identificată o legătură semnificativă statistic între dimensiunea firmei și existența unor proceduri formale pentru evaluarea oportunităților și amenințărilor din mediul extern. Restul aspectelor analizate în legătură cu analiza mediului extern nu sunt influențate de dimensiunea firmei. Există o corelație și între vechimea firmei și dinamica percepută a domeniului de activitate așa cum arată rezultatele testului ANOVA. Vechimea firmei nu influențează celelalte aspecte analizate.

Aspectele analizate în legătură cu *procesul de selectare a strategiei* au fost **existența unor proces formal de selectare a strategiilor** și preocuparea pentru **implicațiile pe termen lung**. Răspunsurile firmelor chestionate indică faptul că nivelul de formalizare al procesului de selectarea a strategiilor este unul redus, media fiind 3.725 (dezacord parțial). În general, implicațiile pe termen lung sunt luate doar parțial (media 2.545) în considerare atunci când se selectează strategia. Testul ANOVA indică faptul că cele două aspecte analizate nu sunt influențate de domeniul de activitate, dimensiunea sau vechimea firmei.

Am fost interesați să aflăm dacă IMM-urile **implementează o strategie** odată selectată. Răspunsurile indică faptul că nu întotdeauna după selectarea unei strategii urmează implementarea ei (media 2.665). Un procent mare (57.5%) dintre firme au declarat că odată ce o strategie a fost selectată este implementată. Nu este de neglijat nici ponderea firmelor care nu implementează strategiile alese (19.5%). Un aspect important pentru reușita procesului de implementare îl reprezintă **alocarea resurselor necesare**. IMM-urile chestionate au declarat că nu totdeauna firma alocă resurse adecvate pentru îndeplinirea planurilor strategice (media 3.005), mai puțin de jumătate (43%) dintre firme alocă suficiente resurse, iar numărul (20%) celor care au declarat că resursele alocate nu sunt suficiente nefiind unul deloc de neglijat. **Buna comunicare** este esențială pentru succesul procesului de planificare strategică. Firmele chestionate apreciază în general că există o bună comunicare în cadrul firmei (media 1.86), majoritatea firmelor (77%) declarând că există o bună comunicare în cadrul firmelor lor în timp ce doar 5.5% consideră că în firmele lor nu există o bună comunicare internă. Rezultatele testului ANOVA, indică faptul că nici domeniul de activitate, nici dimensiunea sau vechimea firmei nu influențează semnificativ existența unei etape de implementare a strategiilor selectate, alocarea resurselor adecvate în vederea implementării strategiei sau existența unei bune comunicări în cadrul firmei, pragul de semnificație statistică neînregistrând, pentru nici o pereche de variabile, o valoare sub 0.05.

Planificarea strategică este un proces continuu acest lucru făcând necesară **revizuirea și adaptarea** lor. Întrucât mediul economic actual este foarte dinamic, în continuă schimbare, planurile trebuie să fie actualizate pe măsură ce se obțin noi informații sau se impun anumite schimbări. Chestionate privind frecvența de revizuire a planurilor, cele mai multe firme participante la studiu au declarat că își revizuiesc planurile trimestrial (31%) și lunar (27%). Testele aplicate

arată că, în general, frecvența de revizuire a planurilor strategice nu depinde nici de dimensiunea firmei, nici de domeniul de activitate și nici de experiența firmei.

În general firmele au declarat că doar uneori sunt *elaborate bugete* pentru planurile strategice (media 3.005). Jumătate din firmele participante la studiu au declarat că se elaborează bugete pentru planurile strategice, însă numărul firmelor care nu realizează aceste bugete este, de asemenea, unul semnificativ (30%). IMM-urile chestionate susțin că realizează evaluarea și revizuirea planurilor strategice însă acest proces nu este unul continuu ci are o anumită frecvență (media 2.655), procentul firmelor care realizează continuu evaluarea și revizuirea planurilor fiind 55%.

Așa cum arată rezultatele testului ANOVA existența unui proces continuu pentru evaluarea și revizuirea planurilor strategice nu este corelată cu domeniul de activitate, dimensiunea sau vechimea firmei. Domeniul de activitate și vechime firmei nu influențează elaborarea de bugete pentru planurile strategice, iar între dimensiunea firmei și elaborarea de bugete pentru planurile strategice există o legătură, frecvența elaborării de bugete crescând odată cu dimensiunea firmei.

Studiul nostru arată că *instrumentele* cel mai frecvent utilizate de către IMM-uri sunt analiza SWOT (49.5%) și scenariile pentru situații pesimiste și optimiste (43.5%). La polul opus, cel mai puțin utilizate sunt matricele General Electric și Boston Consulting Group (2%). Un procent de 15.5% (31 de firme) dintre firmele chestionate au declarat că nu utilizează nici unul dintre următoarele instrumente strategice: analiza SWOT, matricea BCG, matricea GE, analiza PEST, scenarii pentru cazuri pesimiste și optimiste, Balanced Scorecard. Rezultatele testului  $\chi^2$  arată că a fost identificată o legătură semnificativă statistic doar între utilizarea BSC și dimensiunea firmei, procentul firmelor care utilizează acest instrument crescând o dată cu creșterea dimensiunii firmei. În general nu a putut fi identificată o legătură semnificativă statistic între domeniul de activitate și experiența firmei, pe de o parte, și instrumentele utilizate, pe de altă parte.

În ceea ce privește **legătura dintre planificarea strategică și performanță**, am calculat coeficientul de corelație a lui Pearson. Rezultatele indică faptul că, în general, nu există o legătură semnificativă statistic între cele două variabile, nivelul pragului de semnificație statistică având o valoare peste 0.05. Întrucât legătura generală între indicatorul agregat al planificării și indicatorul agregat al performanței nu s-a confirmat, am căutat influențe parțiale ale planificării asupra celor patru variabile care în opinia noastră reflectă performanța. Astfel, rezultatele arată că există o corelație pozitivă (cu un nivel de încredere de 99%) între planificarea strategică și măsura în care sunt îndeplinite obiectivele fixate. De asemenea, o legătură semnificativă statistic (cu un nivel de încredere de 99%), există și între planificarea strategică și performanțele firmei în 2009 față de 2008. Conform rezultatelor obținute, planificarea strategică nu este corelată nici cu dinamica numărului de angajați, nici cu dinamica cifrei de afaceri.

## CONCLUZII GENERALE

Lumea în care trăim se schimbă rapid. Este, de asemenea, un loc din ce în ce mai nesigur. Factori precum globalizarea intensă, schimbările tehnologice rapide, importanța crescândă a cunoștințelor, schimbări demografice și politice, și schimbarea comportamentului consumatorilor au implicații atât pentru noi ca indivizi cât și pentru companiile noastre. Viitorul nu este previzibil (chiar nici prezentul, nu este de ușor de prevăzut!). Cu toate acestea, este important să ne pregătim pentru el, dacă putem. Strategiile noastre sunt foarte importante în acest context întrucât acestea reprezintă legătura noastră cu viitorul - ele definesc speranțele și aspirațiile noastre, direcțiile noastre, prioritățile noastre pentru viitor, și informează acțiunile noastre. De asemenea, este foarte important că suntem capabili să ne evaluăm progresul în raport cu obiectivele strategice. Strategiile trebuie să fie din ce în ce organice ca natură să fie într-o continuă evoluție, adaptare și schimbare (Whyte, 1997).

Organizațiile sunt nevoite într-o măsură din ce în ce mai mare să-și ajusteze dinamic caracteristicile la cerințele mediului, prin schimbarea în mod constant a strategiilor și capacităților strategice. Acest lucru impune ca formularea și implementarea strategiei să nu mai fie separate din cauza vitezei necesare pentru a exploata oportunitățile în mediul concurențial. În mediile dinamice, complexitatea tot mai mare a problemelor de afaceri necesită o cooperare strânsă între oamenii din diferite domenii și funcții în cadrul organizației, cu scopul de a optimiza utilizarea bazei de cunoștințe care este disponibilă pentru abordarea problemelor și pentru sporirea nivelului de creativitate în dezvoltarea de soluții (Feurer, Chaharbaghi, 1995). Mediul în continuă schimbare îi determină pe manageri să inițieze noi acțiuni strategice sau să dezvolte noi abordări ale afacerilor, fapt ce ne permite să concluzionăm că strategia este un proiect în curs de desfășurare (Thompson, Gamble și Strickland, 2004).

În vremuri de incertitudine, managerii au nevoie de o modalitate - un mecanism, o procedură, o metodologie - pentru monitorizarea mediului și pentru a reacționa. Planificarea strategică este această metodologie. Este esențial să ne reamintim că planificarea strategică este un proces, nu un produs. Are un caracter permanent, fiind tot timpul în curs de desfășurare. Un plan strategic nu ar trebui să fie un document bine realizat care, odată publicat, stă pe un raft (Carter, 1999).

Curentul de gândire actual sugerează că procesul de planificare necesită o puternică componentă de jos în sus, pentru a se asigura că atât opiniile importante ale celor de la nivelele inferioare ale organizației sunt auzite, cât și pentru a se asigura că aceste persoane importante sunt parte a procesului și a planului. Aportul mai multor persoane asigură o mai mare creativitate - în special pentru că cei de la nivelurile inferioare ale organizației nu cunosc „motivele evidente” pentru care anumite lucruri ce nu pot sau nu ar trebui să fie făcute: ei abordează problemele mai curat și mai deschis. Acest lucru poate constitui un factor de risc - dar în mediile dinamice, riscul este inevitabil (Carter, 1999).

Indiferent dacă aceste modificări ale strategiei unei companii au loc treptat sau rapid, important este faptul că întotdeauna are un caracter temporar și se află în probă, în așteptarea unor noi idei de îmbunătățire din partea echipei manageriale, a apariției de noi piețe și condiții competitive, precum și a oricăror altor modificări în situația companiei care, în opinia managerilor impun modificări ale strategiei (Thompson, Gamble și Strickland, 2004).

Întrucât nici piața concurențială și nici situația companiei nu rămâne neschimbată pentru mult timp, managerii companiei sunt obligați să-și reevalueze continuu strategia, recreionând-o de

câte ori și cât de considerabil simt nevoia pentru a ține pasul cu schimbările. Circumstanțele schimbătoare dictează necesitatea schimbării strategiei unei companii precum evoluția acesteia în timp - o condiție care face ca dezvoltarea strategiei să fie un proces continuu, nu un eveniment singular, unic (Thompson, Gamble și Strickland, 2004).

Întreprinderile mici și mijlocii joacă un rol important în dezvoltarea unei țări. Ele reprezintă cel mai comun tip de firmă, în lume existând milioane de IMM-uri, acestea reprezentând cele mai importante surse ale dezvoltării economiilor. IMM-urile contribuie la dezvoltarea economică în diverse moduri: prin crearea de locuri de muncă atât în mediul rural cât și cel urban, prin faptul că asigură dezvoltarea durabilă a economiei reprezentând totodată principala sursă de inovare. În plus, un număr mare de oameni se bazează pe întreprinderile mici și mijlocii în mod direct sau indirect. IMM-urile au un efect semnificativ asupra distribuției veniturilor sociale, veniturilor fiscale, și ocupării forței de muncă, utilizării eficiente a resurselor și asupra stabilității veniturilor familiale (Fida, 2008). Existența firmelor mici este puternic influențată de personalitatea proprietarului-manager și caracteristicile sale comportamentale. Cultura afacerilor mici este marcată de contactul strâns și familiar între proprietari și angajați, afacerea în ansamblul său fiind apropiată de lumea exterioară, clienți, vecini sau furnizori. Acest tip de firme se caracterizează îndeosebi printr-o dimensiune redusă, care conduce la specializare firmelor, la concentrarea pe o singură piață sau un număr redus de piețe, având o cotă redusă și deci practic fiind incapabile să influențeze nivelul prețurilor. Resursele limitate de care dispun și lipsa posibilității de dispersare a riscului determină o problemă majoră pentru firmele mici și mijlocii și anume dificultățile pe care le întâmpină în atragerea de finanțare. Nivelul de incertitudine a mediului este mult mai mare pentru aceste firme, atât intrarea cât și ieșirea de pe piață aducându-le o serie de obstacole.

Firmele mici și mijlocii se bucură de o serie de **atuuri**: sunt flexibile, adaptabile la schimbare, dimensiunea redusă favorizează rapiditatea luării deciziilor și a implementării acestora, mediul de lucru în cadrul IMM-urilor este unul mai bun cu relații mai apropiate atât între angajați cât și între angajați și managerii-proprietari. Este cunoscut faptul că sectorul IMM-urilor este unul extrem de dinamic, caracterizat prin rate mari de inițiere dar și de faliment. Între factorii care determină cel mai frecvent **eșecul** firmelor mici și mijlocii se numără: caracteristicile întreprinzătorului, lipsa acestor abilităților manageriale ale acestuia, mediul exterior, resursele întreprinderii, lipsa strategiei și obiectivele neclare, conceptul defectuos de serviciu sau de produs; studiarea insuficientă a consumatorilor.

Studiile efectuate arată că în rândul firmelor mici și mijlocii se manifestă o respingere și o indiferență în utilizarea managementului strategic care se datorează în principal lipsei de cunoștințe în acest domeniu atât a managerilor cât și a angajaților. Un prim argument al proprietarilor-manageri este că nu au nevoie de planificare strategică, aceasta fiind specifică firmelor mari sau, având o activitate orientată pe termen scurt nu au nevoie de planificare, sau planificarea formalizată limitează, constrânge și reduce flexibilitatea firmei.

Printre argumentele majore pentru utilizarea managementului strategic la nivelul organizațiilor, indiferent de mărimea acestora, se numără faptul că acesta permite adaptarea organizației la modificări rapide ale mediului, anticiparea acestora sau chiar generarea lor, conferă avantaje în competiție într-un mediu cu un grad înalt de risc, generează o direcționare pe termen lung a activității organizației, permite o corelare consistentă și coerentă a tuturor activităților organizației pentru realizarea unui țel fixat, permite obținerea de către organizație a unei identități proprii și a unei eficiențe ridicate.



Astfel, propunem întreprinderilor mici și mijlocii un proces de management strategic dinamic, centrat pe crearea de valoare atât pentru clienți, proprietarul-manager cât și ceilalți stakeholderi. Procesul constă în patru etape:

1. *analiza strategică* – presupune analiza mediului intern în vederea identificării surselor potențiale ale avantajelor competitive dar și punctelor vulnerabile ale firmei, analiza mediului extern în vederea identificării oportunităților și mai ales amenințărilor (dat fiind vulnerabilitate acestui tip de firme în fața schimbărilor nefavorabile) dar și o analiză a industriei și a concurenților în vederea evaluării poziției pe care o ocupă firma în cadrul industriei în care activează.
2. *formularea strategiei* – pregătirea de strategii potrivite în concordanță cu contextul în care firma își desfășoară activitatea, cu obiectivele strategice și cu resursele de care dispune;
3. *implementarea strategiei* – realizarea strategiei determinate necesită construirea unei organizații capabile să execute cu succes strategia, modelarea culturii organizaționale pentru a se potrivi cu strategia aleasă;
4. *controlul și evaluarea strategiei* presupune revizuire și învățare pentru dezvoltarea viitoare.

În cuprinsul lucrării a fost alocat câte un capitol fiecărei etape a procesului de management strategic urmărind clarificarea conceptelor, noțiunilor precum și prezentarea instrumentelor și metodologiilor creându-se astfel premisele aplicării în practică a acestora de către întreprinzătorii/managerii firmelor mici și mijlocii, cu șanse mari de succes.

Prezenta teză de doctorat a avut ca scop, pe lângă promovarea managementului strategic (planificării strategice) ca bună practică în rândul întreprinderilor mici și mijlocii și un studiu privind activitățile de planificare strategică realizate de întreprinderile mici și mijlocii din regiunea Nord-Vest și examinarea existenței, naturii și intensității legăturilor directe și indirecte, generale și parțiale, dintre planificarea strategică, în general, și componentele acestui proces, în particular, pe de o parte, și performanța reflectată prin indicatori referitori la dinamica cifrei de afaceri, a numărului de angajați, îndeplinirea obiectivelor, pe de altă parte. Astfel de studii, care investighează planificarea strategică și influența acesteia asupra performanței firmei, îndeosebi a întreprinderilor mici și mijlocii, în țări în curs de dezvoltare sunt foarte puține. De aceea considerăm că cercetarea noastră contribuie la umplerea vidului existent în acest sens prin faptul că oferă o imagine asupra practicilor în aria planificării strategice într-o țară în curs de dezvoltare.

Concluziile principale în urma studiului sunt:

- 89% dintre firmele participante la studiu au declarat că desfășoară activități de planificare, 55.5% dintre acestea declarând ca planurile sunt formulate în formă scrisă;
- peste 76 % dintre firme elaborează planuri pentru o perioadă de cel mult trei ani, acest aspect ne conduce la concluzia ca firmele sunt mai degrabă preocupate de aspectele operaționale decât cele strategice;
- dimensiunea firmei, domeniul de activitate și experiența acesteia nu influențează planificarea strategică; s-a confirmat doar existența unei legături pozitive între indicatorul agregat al planificării strategice și elaborarea de planuri scrise, firmele care elaborează planuri scrise urmând un proces de planificare strategică mai riguros, mai complet;
- există o diferență semnificativă între firmele care elaborează planuri strategice în formă scrisă și cele care nu au planuri scrise în ceea ce privește îndeplinirea obiectivelor în

ultimii doi ani (65.5 % dintre firmele care și-au îndeplinit doar parțial obiectivele sunt firme care nu elaborează planuri scrise, iar 59% dintre firmele care și-au realizat obiectivele integral și 60% dintre firmele care și-au depășit obiectivele sunt firme care au elaborat planuri scrise);

- măsura în care obiectivele fixate sunt realizate este influențată și de evaluarea impactului pe termen lung al punctelor forte și al slăbiciunilor (85% dintre firmele care au declarat că și-au depășit obiectivele iau în considerare acest impact);
- alocarea resurselor adecvate influențează măsura în care IMM-urile își îndeplinesc obiectivele fixate (75% dintre firmele care își depășesc obiectivele și peste 52% dintre firmele care își îndeplinesc integral obiectivele alocă resurse adecvate pentru îndeplinirea planurilor);
- nivelul de formalizare al procesului de selectarea a strategiilor este unul redus, media fiind 3.725 (dezacord parțial);
- nu întotdeauna după selectarea unei strategii urmează implementarea ei (media 2.665);
- cele mai multe firme participante la studiu au declarat că își revizuiesc planurile trimestrial (31%) și lunar (27%);
- instrumentele cel mai frecvent utilizate de către IMM-uri sunt analiza SWOT (49.5%) și scenariile pentru situații pesimiste și optimiste (43.5%);
- nu există o legătură semnificativă statistic între planificarea strategică și performanță însă există o corelație pozitivă (cu un nivel de încredere de 99%) între planificarea strategică și măsura în care sunt îndeplinite obiectivele fixate.

Studiul nostru a evidențiat atât aspecte pozitive privind planificarea strategică cât și practicile care trebuie corectate în vederea sporirii șanselor de succes a întreprinderilor mici și mijlocii. Aspectele pozitive privind activitățile de planificare strategică care au rezultat în urma studiului sunt: gradul relativ mare de formalizare al planurilor, intervalul de revizuire al planurilor, utilizarea analizei SWOT și a scenariilor pentru situații pesimiste și optimiste (ceea ce indică că există un efort de gândire strategică în rândul firmelor respective), formularea unei misiuni și comunicarea acesteia către angajați și buna comunicare din cadrul firmei, interesul manifestat față de nevoile clienților.

Aspectele care însă pot fi îmbunătățite în contextul unei planificări strategice eficiente sunt: evaluarea pe termen lung a impactului punctelor forte și a punctelor slabe, luarea în considerare a implicațiilor pe termen lung ale oportunităților și amenințărilor, preocuparea pentru implicațiile pe termen lung ale strategiei selectate, existența unor proceduri formale pentru evaluarea oportunităților și amenințărilor, necunoașterea intențiilor strategice ale concurenților, alocarea resurselor adecvate implementării strategiilor și însăși existența etapei de implementare a strategiei selectate.

În sprijinul propunerii noastre adresată IMM-urilor de a adopta modelul de management strategic vin rezultatele conform cărora elaborarea de planuri scrise și planificarea strategică, în general, influențează atingerea obiectivelor stabilite. În cadrul procesului de planificare strategică luarea în considerare a implicațiilor oportunităților și amenințărilor dar și evaluarea impactului pe termen lung al punctelor forte și slabe au un rol important în îndeplinirea obiectivelor fixate.

## **Limite și direcții viitoare ale cercetării**

Studiul a fost realizat doar în rândurile IMM-urilor care desfășoară activități internaționale. Din acest motiv considerăm oportună extinderea cercetării și în rândul firmelor din această categorie care nu au un contact direct cu mediul internațional. De asemenea, extinderea studiului, într-o primă etapă, la nivelul întreprinderilor mici și mijlocii din regiunea Vest și Centru și ulterior la nivelul României, ar contribui la creșterea relevanței studiului nostru.

O altă limită a studiului o constituie faptul că nu am studiat caracteristicile celor responsabili cu activitățile de planificare strategică. Aceste caracteristici (vârsta, experiența, nivelul și natura studiilor) ar putea influența planificarea strategică și performanța firmei.

Considerăm că numărul de variabile ce reflectă performanța firmei poate fi extins cu indicatori financiari și non-financiari stabiliți în urma unui studiu aprofundat al literaturii de specialitate și a consultării unui panel de firme mici și mijlocii în privința indicatorilor pe care îi consideră relevanți pentru performanța firmei.

Reluarea studiului pentru a investiga dacă există modificări în ceea ce privește activitățile de planificare strategică realizate de IMM-uri constituie o direcție de cercetare viitoare.

Literatura de specialitate susține ideea că important pentru succesul firmei nu este atât respectarea unor pași în procesul de planificare strategică, ci mai ales conținutul planurilor strategice. De aici o potențială direcție viitoare de cercetare: conținutul planurilor strategice ale IMM-urilor prin intermediul unor studii de caz în rândul IMM-urilor din panelul mai sus menționat, care să ne permită formularea unor direcții de îmbunătățire a practicilor de management strategic.

Utilizarea chestionarului ca instrument de culegere a datelor poate ridica suspiciuni în privința sincerității răspunsurilor oferite de firme, pe de o parte și a sincerității operatorilor de interviu, pe de altă parte.

## Bibliografie

### Cărți:

1. **Abrudan, I., Lobonțiu, G., Lobonțiu, M.,** (2003), *IMM-urile si managementul lor specific*, Editura Dacia, Cluj-Napoca
2. **Alkhafaji,A.,** (2003), *Strategic Management Formulation, Implementation ,and Control in a Dynamic Environment*, The Haworth Press, Inc.
3. **Analoui, F., Karami,A.,** (2003), *Strategic Management in Small and Medium Enterprises*, Thompson, London
4. **Anghel, L-D.,** (2005), *Marketingul întreprinderilor mici și mijlocii*, Editura ASE, București, pp. 6-11
5. **Ansoff,H.I., Declerk, R.,P., Hayes, R., L.,** (1976), *From Strategic Planning to Strategic Management*, Wiley, London,
6. **Băcanu,B.,** (1999), *Management strategic*, Editura Teora
7. **Băcanu,B.,** (2006), *Practici de management strategic*, Polirom
8. **Bărbulescu, C.,** (1999), *Sistemele strategice ale întreprinderii*, Editura Economică, București
9. **Borza, A.,** (2002), *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii: concepte și studii de caz*, Ed. Presa Universitară Clujeană, Cluj- Napoca
10. **Borza, A.,** (2003), *Management strategic și competitivitate în afaceri*, Editura Dacia, Cluj-Napoca
11. **Borza, A., Ilies, L., Lazăr, I., Mortan, M., Popa, M., Lungescu, D., Sonea, E., Vereș, V.,** (2005), *Management*, Editura Risoprint, Cluj- Napoca
12. **Borza, A., Bordean, O., Mitra, C., Dobocan, C.,** (2008), *Management strategic: Concepte și studii de caz*, Editura Risoprint, Cluj- Napoca
13. **Borza, A., Mitra, C., Bordean, O., Mureșan, A., Supuran, R.,** (2009), *Antreprenoriat. Managementul firmelor mici și mijlocii*, Editura Risoprint, Cluj- Napoca
14. **Brătianu., C., Lefter, V.,** (2001), *Management Strategic Universitar*, Editura Rao, București
15. **Burns, P.,** (2001), *Entrepreneurship and Small Business*, PALGRAVE
16. **Butler, D.,** (2001), *Business development: a Guide to Small Business Strategy*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford
17. **Butler, D.,** (2006), *Enterprise Planning and Development: Small Business Start-up, Survival and Development*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford
18. **Cătoi, I. (coord.),** (2002), *Cercetări de marketing*, Editura Uranus, București
19. **Cummings, S.,** (1993), *The Firsts Strategists*, Long Rage Planning

20. **Darnay, A. J., Magee, M. D.,** Ed, (2007), *Encyclopedia of Small Business*, 3<sup>rd</sup> Edition, Thomson Gale, Farmington Hills
21. **Dess, G. G., Lumpkin, G.T., Taylor, M.L.,** (2004), *Strategic Management: Text and Cases*, McGraw-Irwing
22. **Dinu, E.,** (2000), *Strategia firmei*, Editura Economică, București
23. **Drucker, P.,** (1995), *The Practice of Management*, Oxford: Butterworth Heinemann
24. **Drucker, P.,** (1997), *Management: Tasks, Responsibilities, Practisies*, Harper&Row, New York
25. **Drucker, P.,** (2001), *Managementul strategic*, Editura Teora, București
26. **Foss, N.,J.,** (1997) *Resources, Firms And Strategies*, Oxford University Press, New York
27. **Gavrila, M., Abrudan, I., s.a.,** (2004), *Management. Dezvoltarea aptitudinilor*, Editura Astra, Dej
28. **Grant, R., M.,** (1995) *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell, London
29. **Hannagan, T.,** (2002), *Mastering Strategic Management*, Palgrave, Basinstoke,
30. **Harris, N.,** (1997), *Change and the Modern Business*, Macmillan Press, London
31. **Harrison, M.,** (1993), *Operations Management Strategy*, Pitman Publishing, London,
32. **Ilieș, L.,** (2001), *Managementul firmei*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2001
33. **Ireland,R.D., Hoskisson, R.E., Hitt,M.A.,** (2006), *Understanding Concepts of Business Strategy*, Thompson South-Western
34. **Itami H., Rohel D.,** (1987), *Mobilizing invisible assets*, Harvard University Press, Cambridge
35. **Johnson, G., Scholes, K.,** (2002), *Exploring Corporate Strategy: text and cases*, Financial Times Prentice Hall, Harlow
36. **Kaplan și Norton, D.,P.,** (1996), *Translating Strategy into Action- The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston
37. **Kaplan și Norton, D.,P.,** (1996), *The Strategy Focused Organization- How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, 1996
38. **Kay, J.,** (1993), *The Foundations of Corporate Success*, Oxford University Press,
39. **Koch, R.,** (2000) *The Financial Times Guide to Strategy: how to create and deliver a useful strategy*, Financial Times Prentice Hall, London
40. **Kroon, J.,** (2004), *General Management*, Ed. Pretoria
41. **Lynch,R.,** (2002) *Strategia corporativă*, Editura Arc, București
42. **Lynch,R.,** (2006) *Corporate Strategy 4<sup>th</sup>Ed*, Prentice Hall
43. **Macmillan, H. , Tampoe, M.,** (2000), *Strategic Management*, Oxford Univerity Press, New York

44. Mark, D, (2004), *STRATEGY-A step-by-step approach to the development and presentation of world class business strategy*, Palgrave-MacMillan
45. Mintzberg, H., Quinn, J., B., (1991), *The Strategy Process: concepts, contexts, cases*, Prentice Hall International Inc
46. Naghi, M., Stegorean, R., (2001), *Managementul unităților din comerț și turism*, Editura Ecoexpert, Cluj-Napoca
47. Nicolescu, O., *Strategii manageriale de firmă*, (1996), Editura Economică, București,
48. Nicolescu, O., Verboncu, I., (2001) *Fundamentele managementului organizației*, Editura Tribuna Economică, București
49. Nicolescu, O., (2001), *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii: concepte, metode, aplicații, studii de caz*, Ed. Economică, București
50. Nicolescu, O. (coord), (2000) *Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*, Editura Economică, București,
51. Ohmae, K., (1998), *Inteligența strategului*, Editura Teora, București
52. Olteanu, V. (coord.), (2000), *Cercetări de marketing*, Editura Fundației „România de mâine”, București
53. Pearce, J.A., Jr., R. B Robinson, (2007) *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*, New York: McGraw-Hill/Irwin
54. Pop, M. D., (2004), *Cercetări de marketing*, Editura Alma Mater
55. Popa, M., (2002), *Strategii de dezvoltare*, Editura Carminis Educational, Pitești
56. Porter, M., E., (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York,
57. Prahalad, C.,K., Hamel, G., (1996), *Competing for the Future*, HBS Press, Boston,
58. Rumelt, R., (1984), *Towards a strategic theory of the firm*, In Lamb, R. (ed), *Competitive Strategic Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
59. Rumelt, R., (1980), *The Evaluation of Business Strategy*, in W. F. Glueck, *Business Policy and Strategic Management*, Third Edition, McGraw- Hill Book Company, New York
60. Russu, C ., (1991), *Management strategic*, Editura All Beck, București
61. Sandu, P., (1997), *Management pentru întreprinzători*, Ed. Economică, București
62. Singly, F. de, Blanchet, A., Gotman, A., Kaufmann, J.-C., (1998), *Ancheta si metodele ei. Interviu, interviul comprehensiv, chestionarul*, Editura Polirom, București,
63. Smit, E., Morgan, N.I., (1996), *Contemporary Issues in Strategic Management*, Johannesburg, Kagiso Tertiary
64. Smit, P.J., Cronje, G.T., (2002), *Management Principles: A Contemporary Edition for Africa*, 3<sup>rd</sup> Edition, Ed. Cape Town, Juta
65. Thompson, A.,A., Strickland, A., J., (1993), *Strategic Management*, Irwin, Burr Ridge

66. , Thompson, A.,A., Gamble., J., Strickland, A., J., (2004), *Strategy : core concepts, analitycal tools, readings* ,McGraw-Hill/Irwin
67. Thomas. H., Whittington, R., (2002), *Handbook of Strategy And Management*, Sage, London
68. Tuclea, C.E., (2004), *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii din turism și servicii*, Ed. ASE, București, <http://www.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=386&idb=7>
69. Ulrich, D., Lake, D., (1990), *Organizational Capability: Competing from the Inside Out*, Wiley, New York
70. Zorlențan, T. ,Burduș, E. , Căprărescu, G., (1998), *Managementul organizației*, Editura Economică, București
71. Wilson, I., (2003), *The Subtle Art of Strategy: Organizational Planning in Uncertain Times*, Greenwood Press
72. Williams, K., (2009), *Strategic Management*, DK Publishing
73. Wittman, R. G., Reuter, M. P., (2008), *Strategic planning*, Kogan Page London

#### Articole:

1. Abel, D., (1980), *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice Hall, Engelwood Cliffs, New Jersey
2. Amit R., Schoemaker P., (1993), *Strategic assets and organizational rent*, Strategic Management Journal, No. 14
3. Antocic, B., Hisrich R. D., (2004), *Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation*, Journal of Management Development, 23(6), pg. 518-550
4. Atherton, M.,D., (1993), *Strategy Implementation: closing the management gap* Industrial Management, Sep/Oct, Vol. 35 Issue 5
5. Bart, C.K., N., Bontis, S. Taggar, (2001), *A model of the impact of mission statements on firm performance*, Management Decision, Vol. 39 (1), pp. 19-35
6. Boomer, L. G., (2004), *Balanced Scorecard eases compensation debate*, Accounting Today, September, Vol. 18 Issue 17
7. Bonn,I., (2000), *Staying on top: characteristics of long-term survival*, Journal of Organizational Change Management, Vol. 13 No. 1, pp. 32-48.
8. Borza, A., Gică, O. A., (2003), *Viziunea bazata pe resurse a strategiei firmei*, Simpozionul "Specializare, dezvoltare, integrare", Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor, Cluj-Napoca, Ed. Sincron, pp. 128-133
9. Borza, A., Gică, O. A., (2003), *Analiza strategiei și contextului de acțiune a firmelor noi*, Simpozionul "Specializare, dezvoltare, integrare", Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor, Cluj-Napoca, Ed. Sincron, pp. 134-139
10. Collis, D., J., Montgomery, C., A., (1999) *Competing on Resources: Strategy in the 1990's*, Harvard Business Review on Corporate Strategy, HBS School, Boston

11. **Conner K.R., Prahalad C.K.**, (1996), *A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism*, Organization Science, No.7
12. **O'Connor, T.**, (2005), *Influences on strategic planning processes among Irish SMEs*, Journal of Small Business Management
13. **Delmar, F., S. Shane**, (2003), *Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures?*, Strategic Management Journal, Vol. 24, pp. 1165–1185.
14. **Dierickx P.J., Cool K.**, (1989), *Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage*, Management Science, No. 35
15. **Eisenhardt, K., M., Sull, D., N.**, (2002), *Strategy as Simple Rules*, Harvard Business Review on Advances in Strategy, HBS School, Boston
16. **Falshaw J. R.,Glaister, K. W., Tatoglu, E.**, (2006), *Evidence on formal strategic planning and company performance*, Management Decision,44 (1),pp. 9-30, Emerald Group Publishing Limited
17. **Fida, B. A.**, (2008), *The Importance of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Economic Development*, Banking, finance and accounting community. Dec 29th.
18. **Freedman, M.** (2003), *The Genius is in the Implementation*,\_Journal of Business **Strategy**, Mar/Apr, Vol. 24 Issue 2
19. **French, S. J., S. J. Kelly, J.L. Harrison**, (2004), *The role of strategic planning in the performance of small, professional service firms*, Journal of Management Development, Vol. 23 (8), pp. 765-776.
20. **Al Ghamdi, S. M.**, (2005), *The Use of Strategic Planning Tools and Techniques in Saudi Arabia: an Empirical Study*, International Journal of Management, Vol. 22 (3), pp. 376-395
21. **Gică, O. A., I. Pop, M. Bota**, (2009), *Elements of Strategic Palnning Practices in Transylvanian SMEs*, Studia Negotia, Vol. LIV (4), pp. 139-148.
22. **Gică, O. A.**, (2005), *Balanced Scorecard - Strategic Management System*, Studia Oeconomica, Vol. L (1), pp.193 – 198
23. **Gică, O. A., Moisescu O.I.**, (2007), *Performance Measurement- The Balanced Scorecard Perspective*, Revista Tinerilor Economisti, Vol V (8), pp..48 – 54
24. **Gică, O. A., Moisescu O.I.**, (2007), *How to Build a Successful Balanced Scorecard*, Management & Marketing (Craiova), Vol.5 (1), pp. 140 – 146
25. **Gică, O. A.**, (2009), *Strategic Planning in Small and Medium Sized Enterprises - Case of Cluj County*, Studia Negotia, Vol. LIV (3), pp.79 – 86
26. **Gică, O. A.**, (2004), *Noi abordări în strategia afacerilor*, International Conference New Business Opportunities in the Context of EU Enlargement, Ed. Risoprint, pp. 374-379
27. **Gică, O. A., Negrușa, A. L.**, (2008), *The Impact of Corporate Organisational Culture on Organisational Performance*, International Conference Leadership and Organizational Culture, Ed. Risoprint, pp. 66-70



28. Gică, O. A., Naghi, M., (2008), *Strategy and Corporate Culture*, International Conference Leadership and Organizational Culture, Ed. Risoprint, pp. 117-121
29. Graetz, F., (2002), *Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities*, Management Decisions, 45(5), pg.456-462
30. Grattan, R. F., (2004), *The Cuban missiles: strategy formulation in action*, Management Decision, 42(1), pg.55-68
31. Hambrick, D., C.; Cannella,Jr., Albert A., (1989), *Strategy Implementation as Substance and Selling*, Academy of Management Executive, Nov, Vol. 3 Issue 4
32. Hendricks, K., Menor, L., Wiedman, C. (2004), *The Balanced Scorecard: To adopt or not to adopt*, Ivey Business Journal, Nov/Dec, Vol. 69 Issue 2
33. Istocescu, A., (2007), *Analiza comparativă: întreprinderile mici sau mijlocii versus organizațiile mari din România în condițiile societății bazate pe cunoaștere (partea I)*, Economia Seria Management, X (2), pg. 47-56
34. James, P., (2004), *Strategic Management Meets Knowledge Management: a literature review and theoretical framework*, actKM Research Forum
35. Kaplan și Norton, D.,P., (1996), *Linking the balanced scorecard to strategy*,. California Management Review, September, Vol. 39 Issue 1
36. Kaplan și Norton, D.,P., (1996), *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, Jan/Feb, Vol.74 Issue 1
37. Kargar, J., Parnell, J. A., (1996), *Strategic Planning Emphasis and Planning Satisfaction in Small Firms: an Empirical Investigation*, Journal of Business Strategies,13, (1), pg. 42-64, <http://chinese-school.netfirms.com/business-article-strategic-planning.html>
38. Kogut B., Zander U., (1996) *What firms do? Coordination, identify, and learning*, Organization Science, No. 7
39. Kohtamäki,M., Kraus, S., Kautonen, T., Varamäki, E., (2008), *Strategy in small growth-oriented firms in Finland: a discourse analysis approach*, Entrepreneurship and Innovation, 9 (3), pg 1–10
40. Kraus, S., R., Harms, E. J. Schwarz, (2006), *Strategic planning in smaller enterprises – new empirical findings*, Management Research News, Vol. 29 (6), pp. 334-344
41. Kraus, S., Kauranen, I., (2009), *Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes?*, Int. Journal of Business Science and Applied Management, Volume 4, Issue 1, , pp37-50
42. Lyles, M.A., I.S. Baird, J.B. Orris, D.F. Kuratko, (1995), *Formalized Planning in Small Business: Increasing Strategic Choices*, Journal of Small Business Management, Vol. 31 (2), pp. 38-50.
43. Mahoney,R., J., McCue, J.,A., (1999), *Insights from Business Strategy and Management: „Big Ideas” of the Past Three Decades: Are They Fads or Enablers*, CEO Series, No. 29, St. Louis

44. Mahoney J.T., Pandian J.R., *The resource-based view within the conversation of strategic management*, Strategic Management Journal, No. 13, 1992
45. Maijoor S., Van Witteloostuijn A., (1996) *An empirical test of the resource-based theory: strategic regulation in the Dutch audit industry*, Strategic Management Journal, No. 17
46. Moss, D., Warnaby,G. (1998), *Communications strategy? Strategy communication? Integrating different perspectives*, Journal Of Marketing Communications, 4, pg. 131–140
47. Naghi, M., A.L, Negruşa, O.A. Gică, (2009), *An analysis of Transylvanian SMEs strategic action*, 2<sup>nd</sup> International Management Conference “*Managerial Challenges of the Contemporary Society*”, Faculty of Economics and Business Administration, Cluj-Napoca
48. Naghi, M., Gică, O. A., (2006), *Managing Strategic Change*, Management &Marketing Section - Supliment Revista Studia Oeconomica, pp.382 – 386
49. Naghi, M., Gică, O. A., (2005), *Strategy Formulation and the Resource Based Theory*, „The Impact of European Integration on the National Economy”, Risoprint, pp. 137-141
50. Negruşa, A. L., Gică, O. A., Cosma, S. A., (2009), *The Romanian SME's behaviour toward internationalization strategy*, International Conference AUMEC 2009, Ankara University, Editor: Akin Kocak, Temi Abimbola, Alper Ozer, Lorraine Watkins-Mathys, pp.575-585
51. Noble, C., (1999), *Building the Strategy Implementation Network*, Business Horizons, Noivember- December
52. Osborne, R.L, (1995), *The Essence of Entrepreneurial Success*, IManagement Decision, 33(7), pp. 4-9
53. Parnell, J.A.,(2005), *Strategic philosophy and management level*, Management Decision, 43(2), pg.157-170
54. Peteraf, M.A., (1999), *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*, Strategic Management Journal, No.14
55. Ragone, A., (1999), *A Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small –Medium Sized Enterprises*, Small Business Economics, Vol. 12, pp. 233-248
56. Raps, A., (2004), *Implementing strategy*, Strategic Finance, June, Vol. 85 Issue 12
57. Raşcă, L., Deaconu A., (2007), *Romanian Small and Medium Sized Enterprises – Challenges Upon Accession Into European Union*, The Journal of the Faculty of Economics – Economic Science Series, Volume: I, pg 584-587
58. O'Regan, N., M. A. Sims, (2008), *Leaders, loungers, laggards-The strategic-planning-environment performance relationship re-visited in manufacturing SMEs*, Journal of Manufacturing Technology Management, Vol.19(1), pp. 6-21.
59. Reginald M. Beat, (2000), *Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms*, Journal of Small Business Management, pg27-47
60. Robinson, R. B., Pearce , J. A, Gallear, D., (1984), *Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning*, Academy of Management Review, 9 (I), pg. 128-137

61. Al-Shammari, H. A., R.T. Hussein (2007) "Strategic planning-firm performance linkage: empirical investigation from an emergent market perspective", *Advances in Competitiveness Research*, Vol. 14 (2), pp. 67-90
62. Shane, S., Delmar, F., (2004), *Planning for the market: business planning before marketing and the continuation of organizing efforts*, *Journal of Business Venturing* 19, pg. 767–785
63. Schraeder M., (2002), *A simplified approach to strategic planning – Practical considerations and an illustrated example*, *Business Process Management Journal*, Vol. 8, No. 1, pp. 8-18
64. Schwenk, C. R., C. B. Shrader, (1993), *Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms: A Meta-Analysis*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 17 (3), pp. 53-64.
65. Skrt, B., Antocic, B. (2004), *Strategic planning and small firm growth. An empirical examination*, *Managing Global Transitions*, 2(2), pg. 107-122
66. Slevin, D.P., Covin, J.G., (1997), *Strategy formation patterns, performance, and the significance of context*, *Journal of Management*, 23 (2), pg. 189-209
67. Stalk, G., Evans, P., Shulman, L.,E., (1999) *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, Harvard Business Review on Corporate Strategy, HBS School, Boston
68. Stonehouse, G., Pemberton, J., (2002), *Strategic planning in SME's – some empirical findings*, *Management Decision*, 40(9), pg. 853-861
69. Taiwo, A. S., Idunnu, F. O., (2007), *Impact of Strategic Planning on Organizational Performance and Survival*, *Research Journal of Business Management*, 1(1), pg. 62-71
70. Thurston, P.H., (1983), *Should Small Companies make formal plans?*, *Harvard Business Review*, Vol.9, pp.162-188.
71. Yamada, J., (2004), *A multi-dimensional view of entrepreneurship towards a research agenda on organisational emergency*, *Journal of Management Development*, 23(4), pg. 289-320
72. Welsh, D.H.B., Dragusin, M. ,(2009), *Sustainable strategic management in an emerging market economy: the case of Romanian women entrepreneurs*, *Int. J. Sustainable Strategic Management*, Vol. 1, No. 4, pp.344–359.
73. Wernefelt, B., (1984), *A resource-based view of the firm*, *Strategic Management Journal*, No.5.

**Alte resurse:**

\*\*\**Strategia guvernamentale pentru dezvoltarea sectorului IMM, în perioada 2009 – 2013*,  
 Ministerul Economiei, Comerțului și Mediului de afaceri,  
[www.minind.ro/imm/StrIMM\\_Doc\\_23022011.pdf](http://www.minind.ro/imm/StrIMM_Doc_23022011.pdf)

## ANEXE

### Anexa 1. Chestionar privind stadiul activităților de planificare strategică în rândul IMM-urilor

#### I. DATE DE IDENTIFICARE

1. Anul de înființare/începere a activității firmei dvs.: \_\_\_\_\_
2. Care este forma juridică de organizare a firmei:

S.R.L. ☐                      SCN ☐                      SCA ☐  
S.A. ☐                      SCS ☐

3. Domeniul principal de activitate a societății:

Producție ☐                      Comerț ☐  
Prestări servicii ☐                      Autoritate administrativă ☐  
Altele: \_\_\_\_\_ ☐

4. Numărul mediu de angajați:

2006	2007	2008	2009

5. Cifra medie de afaceri anuală:

2006	2007	2008	2009

6. Date de contact:

- persoană de contact: \_\_\_\_\_
- vechime în firmă: \_\_\_\_\_
- email: \_\_\_\_\_
- adresă pagină web: \_\_\_\_\_

#### II. ACȚIUNILE STRATEGICE

1. Firma dvs. desfășoară activități de planificare a activității?

Da ☐                      Nu ☐

2. Firma dvs. elaborează într-o formă scrisă planurile strategice?

Da ☐                      Nu ☐

- a) dacă da, care este orizontul de timp pentru care elaborați aceste planuri:

1 an	
2 ani	
3 ani	
4 ani	
5 ani	
Peste 5 ani	

b) de cât timp utilizați planuri strategice în formă scrisă?

Mai puțin de un an	
1-2 ani	
3-4 ani	
5-6 ani	
Peste 7 ani	

3. Firma dvs. apelează la consultanți externi pentru dezvoltarea planurilor strategice?

Da

☐

Nu

☐

4. Firma dvs. are stabilită o misiune:

Da

☐

Nu

☐

5. La elaborarea planurilor sunt luate în considerare următoarele influențe :

Tendențele demografice	
Evoluțiile din mediul politic național	
Evoluțiile din mediul politic internațional	
Veniturile populației	
Tendențele sociale/culturale	
Dezvoltările tehnologice	
Relațiile management-sindicate	
Tendențele din mediul economic național	
Tendențele din mediul economic internațional	
Altele: _____	

6. Ce obiectiv general și-a fixat firma dvs. pentru următorii doi ani?

- extinderea rapidă a activității ☐
- extinderea moderată a activității ☐
- menținerea afacerii la dimensiunile actuale ☐
- închiderea afacerii ☐
- vânzarea afacerii ☐

7. Firma dvs. stabilește obiective privind:

Volumul vânzărilor	
Nivelul profitului	
Randamentul investițiilor	
Creșterea capitalului	
Cota de piață	
Rata de rentabilitate (profitului)	
Extinderea la nivel internațional	
Nu se fixează obiective	

8. În firma dvs. planurile stabilite sunt revizuite:

Săptămânal	
Lunar	
Trimestrial	
Semestrial	
Anual	
Niciodată	

9. Instrumentele utilizate în activitățile strategice ale firmei dvs. sunt:

- Analiza SWOT ☐
- Matricea BCG ☐
- Matricea GE ☐
- Analiza PEST ☐
- Scenarii pentru cazuri pesimiste și optimiste ☐
- Balanced Scorecard ☐

10. Precizați în ce măsură sunteți de acord sau nu cu următoarele afirmații (1-acord total; 6-dezacord total):

1	Implicațiile pe termen lung ale oportunităților și amenințărilor mediului extern (politic, social, economic etc.) sunt luate în considerare	
2	Firma noastră are stabilite proceduri formale pentru evaluarea oportunităților și amenințărilor din mediul extern	
3	Firma noastră urmează un proces formal de selectare a strategiei/lor	
4	Sunt elaborate bugete pentru planurile strategice	
5	Odată ce o strategie a fost selectată este implementată	
6	Atunci când se selectează o strategie, firma noastră este preocupată de implicațiile pe termen lung	
7	Firma noastră evaluează impactul pe termen lung al punctelor forte și al slăbiciunilor organizaționale	
8	Evaluarea și revizuirea planurilor strategice ale firmei noastre este un proces continuu	
9	Firma noastră alocă resurse adecvate pentru îndeplinirea planurilor strategice	
10	Misiunea firmei este cunoscută de angajați	
11	Obiectivele stabilite sunt cunoscute și înțelese de către angajați	
12	Punctele forte și punctele slabe ale firmei sunt stabilite prin raportare la concurență	
13	Firma noastră este interesată de nevoile clienților	
14	Firma noastră cunoaște intențiile strategice ale concurenților	
15	Firma noastră cunoaște caracteristicile firmelor concurente	
16	Domeniul dvs. de activitate se schimbă rapid	
17	Nevoile clienților dvs. se schimbă rapid	
18	Angajații cunosc valorile firmei	
19	Valorile firmei influențează comportamentul angajaților	
20	Există o bună comunicare în cadrul firmei	

11. În ce măsură au fost îndeplinite obiectivele stabilite în ultimii doi ani:
- Parțial      ☐      Integral      ☐      Depășite      ☐

12. Care sunt prioritățile strategice ale firmei dvs. pentru viitorii doi ani:

Înlocuirea utilajelor	
Construcții de clădiri	
Achiziția de tehnică nouă	
Diversificarea producției	
Amplificarea activității de marketing	
Restructurări și modernizări manageriale	
Introducerea de sisteme moderne de gestiune a calității	
Informatizarea activităților	
Perfecționarea forței de muncă	
Combaterea/limitarea poluării	

13. Cum apreciați performanțele realizate de firma dvs. :

	2009 față de 2008
Inferioare	
Identice	
Superioare	

